

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Школа базовой инженерной подготовки  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Повышение квалификации как фактор развития персонала в Областном государственном казенном учреждении «Центр занятости населения города Томска и Томского района»</b>

УДК \_005.963:005.95(571.16)\_\_\_\_\_

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗИЗ1	Ковалева Ирина Викторовна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Макаренко Наталья Ивановна	к.ф.н., доцент		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управление персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

Томск – 2018 г.

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС-3 ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10 )
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62 )
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73 )
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78 )
P 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69 )
P 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63, 67 )
<i>Универсальные компетенции</i>		
P 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12 ) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72 )
P 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию,	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями

	презентовать результаты профессиональной деятельности	международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74 )
P11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

УТВЕРЖДАЮ:  
Руководитель ООП

\_\_\_\_\_ И.Б. Ардашкин\_  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-ЗИЗ1	Ковалева Ирина Викторовна

Тема работы:

**Повышение квалификации как фактор развития персонала в Областном государственном казенном учреждении «Центр занятости населения города Томска и Томского района»**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2018г.

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

**Исходные данные к работе**

*(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).*

1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Социальная психология», «Психология управления персоналом», Инновационный менеджмент»
2. Монографии.
3. Статьи периодических изданий
4. Учебники.

<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>  <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>Поставлены следующие задачи: раскрыть теоретические и методические основы системы повышения квалификации персонала, провести анализ существующей системы повышения квалификации персонала в организации, выявить недостатки и разработать предложения по совершенствованию системы повышения квалификации персонала;  Цель- совершенствование системы повышения квалификации персонала в организации.</p>
<p><b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b></p>	
<p>1.</p>	
<p>2.</p>	
<p>3.</p>	

<p><b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b></p>	<p>20.01.2018г.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Макаренко Наталья Ивановна	к.ф.н., доцент		20.01.2018г.

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗИЗ1	Ковалева Ирина Викторовна		20.01.2018г.

**Министерство образования и науки Российской Федерации**



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

Уровень образования – бакалавр

Период выполнения – весенний семестр 2017/2018 учебного года

Форма представления работы:

**Бакалаврская работа  
КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН**

**выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:	06.06.2018	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2018	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2018	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
05.05.2018	Написание чернового варианта ВКР	15
06.06.2018	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
<b>Схема оценивания</b>		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Макаренко Наталья Ивановна	к.ф.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управление персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

## РЕФЕРАТ

*Выпускная квалификационная работа* 74 с., 10 рис., 2 табл., 45 источников, 5 прил.

Ключевые слова: персонал, обучение, повышение квалификации, казенное учреждение, эффективность, переподготовка персонала

Объектом исследования является ОГКУ «Центр занятости населения города Томска и Томского района».

Цель работы – совершенствование системы повышения квалификации персонала в учреждении.

В процессе работы над ВКР были осуществлены социологические исследования.

В результате исследования были разработаны направления совершенствования системы повышения квалификации персонала в учреждении.

Степень внедрения: разработанные рекомендации представлены руководству ОГКУ ЦЗН города Томска и Томского района.

Область применения: рекомендации по увеличению уровня эффективности повышения квалификации могут быть использованы на предприятиях любой отрасли.

Экономическая эффективность/значимость работы: использование эффективных современных технологий работы с персоналом, принятие управленческих решений.

## Определения, обозначения, сокращения

ОГКУ ЦЗН города Томска и Томского района - Областное государственное казенное учреждение «Центр занятости населения города Томска и Томского района»

Обучение персонала - целенаправленный и планомерный процесс освоения знаниями, умениями и навыками под руководством преподавателей.

Процесс профессионального развития кадров - это комплекс мер, таких как профессиональное обучение, подготовка и повышение квалификации кадров, ротация, делегирование полномочий, планирование карьеры персонала в организации, формирование кадрового резерва.

Повышение квалификации персонала - обучение кадров в целях повышения уровня и качества знаний, умений так как происходит рост профессиональных требований или рост в карьере.

ЭОР – электронные образовательные ресурсы

## Оглавление

Введение.....	10
1 Повышение квалификации персонала организации: теоретический аспект ..	13
1.1 Понятие и значение повышения квалификации персонала.....	13
1.2 Современные формы и методы повышения квалификации персонала организаций .....	20
1.3 Зарубежный опыт организации системы повышения квалификации ...	31
2 Исследование системы повышения квалификации в Областном государственном казенном учреждении «Центр занятости населения города Томска и Томского района» .....	43
2.1 Организация системы повышения квалификации в ОГКУ «Центр занятости населения города Томска и Томского района» .....	43
2.2 Оценка результатов повышения квалификации сотрудников .....	50
3 Направления совершенствования системы повышения квалификации в ОГКУ «Центр занятости населения города Томска и Томского района».....	59
3.1 Преимущества и недостатки системы повышения квалификации сотрудников организации.....	59
3.2 Предложения по совершенствованию системы повышения квалификации в ОГКУ «Центр занятости населения города Томска и Томского района».....	60
Заключение .....	62
Список использованных источников .....	65
Приложение А - Анкета «Оценка эффективности обучения и определение направления обучения при повышении квалификации ОГКУ «Центр занятости населения города Томска и Томского района» .....	71
CD в конверте на обороте обложки	

## Введение

Наш мир быстро меняется. Рынок находится в непрерывном движении. Одним из инструментов «выживания организации» является инвестирование в людей, особенно высококвалифицированных специалистов. Поэтому организация профессионального обучения стала одной из главных функций управления, а бюджет, направленный на обучение – наибольшим из статей расходов предприятия.

Одна из целей государства заключается в том, чтобы каждый работник обладал соответствующим уровнем знаний, профессионализмом и стремился развиваться в своей сфере. Согласно ныне действующим конституционным нормам, профессиональное обучение граждан – есть форма реализации их конституционных прав на труд, защиту от безработицы, активной политики занятости населения<sup>1</sup>. Россия является участником Конвенции Международной Организации Труда №142 «О профессиональной ориентации и профессиональной подготовке в области развития людских ресурсов». Также действует Рекомендация Международной Организации Труда от 23 июня 1975 г. №150 «О профессиональной ориентации и профессиональной подготовке в области развития людских ресурсов».

В последнее время проблема подготовки кадров и повышения квалификации персонала занимает центральное место в процессе регулирования деятельности компании, так как без квалифицированных работников компания не достигнет поставленных целей. Каждая организация должна создать условия для обучения персонала, для того чтобы эффективно использовать потенциал своих работников.

Обозначенная проблема широко обсуждается в научной, публицистической литературе. Среди крупных монографий, вышедших в

---

<sup>1</sup> Конституция Российской Федерации: принята Всенародным голосованием 12 декабря 1993 года (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 21. 06 2014 № 11–ФКЗ) // Российская газета. -2009. - №7.

России я бы отметила работу «Современные методы повышения квалификации персонала как составная часть системы поддержания конкурентоспособности продукции компании» Стебеньевой Т.В. и Юрятинаой Н.Н.<sup>2</sup> Они анализируют достоинства и недостатки методов, которые применяются в сфере непрерывного профессионального образования и повышения квалификации. Опыт компаний показывает, что система повышения квалификации это часть деятельности предприятия, с целью поддержания конкурентоспособности той продукции или услуг, которые оно создает.

Л.Ю. Ухандеев в работе «Методы обучения и повышения квалификации персонала» отмечает, что руководитель должен есть помнить, что в 21 веке главным конкурентным преимуществом предприятия являются эффективные сотрудники, а также наличие команды на всех уровнях. А создать это возможно только при наличии в компании системы повышения квалификации<sup>3</sup>.

Прозорова Н.В. и Поворина Е.В. в статье «Совершенствование системы повышения квалификации персонала организации» изучают проблемы системы повышения квалификации персонала, выделяют методы и способы обучения и оценки знаний в процессе текущей трудовой деятельности<sup>4</sup>.

Саркисян А.Ш. рассматривает методику создания корпоративных систем повышения квалификации персонала, анализирует целесообразность применения видов и методов обучения работников, ведущих к развитию профессиональных компетенций и повышению эффективности труда работников<sup>5</sup>.

Работа Н.А. Соловьевой, А.А. Басарукиной посвящена анализу системы обучения на рабочем месте, раскрываются основные подходы по обучению

---

<sup>2</sup> Стебеньева Т.В., Юрятина Н.Н. Современные методы повышения квалификации персонала как составная часть системы поддержания конкурентоспособности продукции компании // APRIORI. Серия: Гуманитарные науки. - 2014. - № 2.- С. 30-35.

<sup>3</sup> Ухандеев Л.Ю. Методы обучения и повышения квалификации персонала // Проблемы эффективного использования научного потенциала общества. – М., 2017. - С. 32-35.

<sup>4</sup> Прозорова Н.В., Поворина Е.В. Совершенствование системы повышения квалификации персонала организации // Материалы Ивановских чтений.- 2017.- № 4 (16). - С. 184-190.

<sup>5</sup> Саркисян А.Ш. Повышение квалификации как инструмент роста эффективности труда работников // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. - 2016. - № 46. - С. 250-258.

сотрудников способствующие эффективному повышению квалификации и переподготовки кадров, а также предлагается система эффективных методов обучения персонала на рабочем месте<sup>6</sup>.

Таким образом, обозначенная тема имеет большое практическое и теоретическое значение.

Цель выпускной квалификационной работы – совершенствование системы повышения квалификации персонала в учреждении.

Поставлены следующие задачи:

- раскрыть теоретические и методические основы системы повышения квалификации персонала,
- провести анализ существующей системы повышения квалификации в учреждении, выявить недостатки и разработать предложения по совершенствованию системы повышения квалификации персонала.

Объект исследования – ОГКУ «Центр занятости населения города Томска и Томского района».

Предмет – система повышения квалификации в Областном государственном казенном учреждении «Центр занятости населения города Томска и Томского района».

Методы исследования – анализ научной литературы, социологические методы исследования, синтез.

---

<sup>6</sup> Соловьева Н.А., Басарукина А.А. Обучение на рабочем месте как метод повышения квалификации и переподготовки кадров // Инновационные технологии управления. – Нижний Новгород, 2015.- С. 151-154.

# **1 Повышение квалификации персонала организации: теоретический аспект**

## **1.1 Понятие и значение повышения квалификации персонала**

В настоящее время быстро меняется экономическая политика государства, законодательство, условия самих организации (например, реструктуризация, внедрение новых технологий и т.д.); появляются новые конкурирующие организации. Поэтому необходимо обучать, развивать и подготавливать персонал ко всем этим изменениям.

Под развитием персонала понимается совокупность мероприятий, направленных на повышение квалификации и совершенствование психологических характеристик работников, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, участие в управлении карьерой работника, и его ростом в профессиональном плане, проведение адаптации, организацию обучающих мероприятий и в целом формирование корпоративной культуры<sup>7</sup>.

Развитие персонала это такой процесс, который нужно осуществлять систематически и он должен быть направлен на то, чтобы создать таких сотрудников, которые бы отвечали запросам компании, направлен на развитие из потенциала как в производственном, так и личностном аспекте. и одновременно. Также развитие персонала это и процесс, когда готовят сотрудника к тому, что он займет новую должность или будет решать новые задачи на производстве<sup>8</sup>.

Процесс профессионального развития кадров включает в себя комплекс мер, таких как профессиональное обучение, подготовка и повышение квалификации кадров, ротация, делегирование полномочий, планирование

---

<sup>7</sup> Назаренко И.А. Профессиональное развитие кадров современного предприятия // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд.- 2016. - № 43.- С. 45.

<sup>8</sup> Вартамян Э.Г. Повышение квалификации персонала на предприятии // Современные тенденции в научной деятельности.- М., 2017. - С. 86.

карьеры персонала в организации, формирование кадрового резерва. Целями профессионального развития персонала являются: повышение трудового потенциала работников для решения задач в области функционирования и развития организации; повышение эффективности труда; снижение текучести кадров; подготовка необходимых руководящих кадров; воспитание молодых сотрудников; адаптация к новым изменяющимся технологиям; рост профессиональных и социальных качеств сотрудников.

В современной литературе по управлению персоналом много внимания уделяют различным формам и видам обучения, их эффективности. Актуальность обучения кадров связана с внедрением новых техник, технологий производства; ростом коммуникационных возможностей; ростом конкуренции; непрерывными и быстрыми изменениями на рынке труда. Для руководителей фирм наиболее выгодно обучать уже работающих сотрудников, нежели привлекать новых.

Под обучением персонала понимается целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей.

Обучение работника способствует поддержанию его квалификации на соответствующем уровне; приобретению профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности; приобретению знаний, влияющих на работу организации в целом; развитию способностей в области планирования и организации производства; саморазвитию; повышению эффективности труда. Обучение персонала необходимо для подготовки сотрудников к выполнению новых производственных задач; систематического обновления знаний работников; повышения профессиональной культуры персонала; подготовки сотрудников к карьерному росту.

В научной литературе выделяют такие виды обучения, как подготовка, повышение квалификации и переподготовка персонала (рисунок 1):

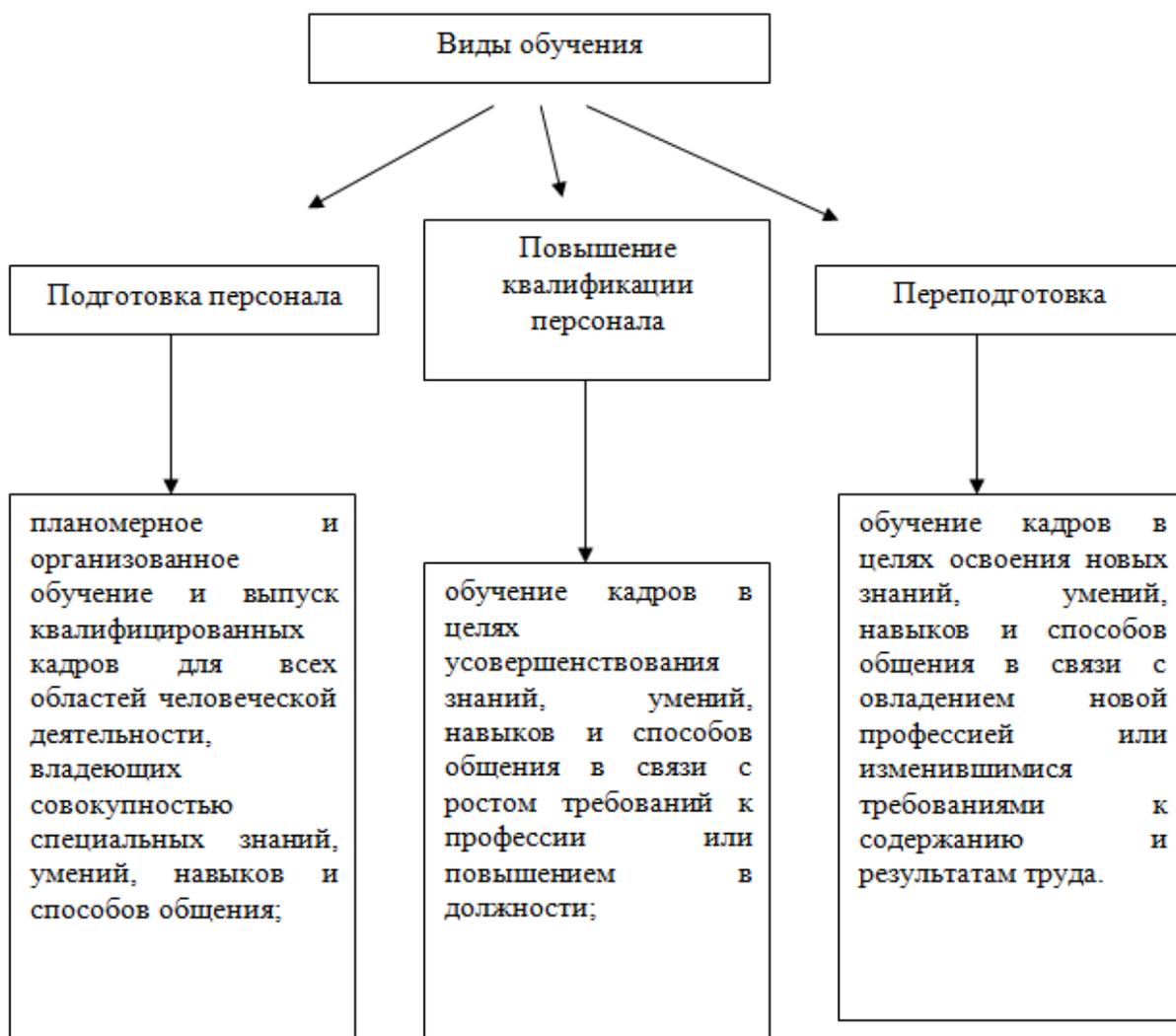


Рисунок 1 – Виды обучения

Таким образом, обучение кадров затрагивает важные факторы социальной эффективности и положительно отражается на сохранении рабочего места, на возможностях повышения в должности, на расширении внешнего рынка труда, на величине доходов организации и на возможностях самореализации.

Одним из этапов профессионального развития кадров является повышение квалификации кадров. Для любой организации повышение квалификации персонала – это залог успешной, продуктивной и качественной работы организации. Учитывая тот факт, что в наше время информационных технологий все быстро меняется, чтобы удержаться на рынке труда и быть

востребованным необходима высокая профессиональная квалификация. Сейчас выгоднее и проще повышать квалификацию сотрудников, которые имеют опыт работы, чем нанимать новых, не имеющих основных навыков.

В научной литературе понятие «повышение квалификации персонала» представлено разными авторами. Так Э.Г. Вартанян под повышением квалификации понимает формальное и неформальное обучение, нужное для того, чтобы персонал предприятия или коллектив, участвующий в некоторой программе, мог выполнять весь набор своих служебных обязанностей<sup>9</sup>.

Кибанов А.Я. пишет, что повышение квалификации кадров компании это любая работа данной компании, которая является осознанной и проводится для того, чтобы усовершенствовать способности сотрудников, которые нужны для качественного выполнения работы. Также целью может быть и развитие их потенциала, с целью выполнения качественной работы в перспективе<sup>10</sup>.

Как считает Б.М. Генкин, повышение квалификации сотрудников предприятия это такая их подготовка, которая ведет к совершенствованию уровня знаний и умений, так как происходит повышение требований к выполняемой работе или карьерный рост сотрудника. Автор отмечает: «Принцип управления настоятельно требует обязательного повышения квалификации всех сотрудников, независимо от занимаемой должности. Рыночная экономика современной России предъявляет более серьезные требования к повышению квалификации руководителей предприятий. В особенности это относится к тем, кто принимает стратегические управленческие решения, кто несет ответственность за развитие предприятия, за постоянное обновление продукции и реализацию новых технологических и организационных решений. Все это помогает предприятию процветать и расти»<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> Вартанян Э.Г. Повышение квалификации персонала на предприятии // Современные тенденции в научной деятельности.- М., 2017. - С. 85.

<sup>10</sup> Кибанов А.Л. Управление персоналом организации. - М.: ИНФРА- М., 2015.- С.124.

<sup>11</sup> Генкин Б.М. Экономика и социология труда. - М.: НОРМА – ИНФРА М., 2013. –С.324.

Обобщая существующие подходы, можно под повышением квалификации персонала можно понимать обучение кадров в целях повышения уровня и качества знаний, умений так как происходит рост профессиональных требований или рост в карьере.

По мнению Л.Р. Шакирзяновой, повышение квалификации персонала нацелено на то, чтобы:

1. приспособить сотрудника к новым ориентирам в профессиональном развитии и прикладных навыках. Для того, чтобы достигнуть вышеназванную цель, как правило, проводят обучение в ходе осуществления работником трудовой деятельности в компании;

2. обеспечить профессиональный рост и развитие по карьерной лестнице. В данном случае речь идет об обучении сотрудников на специализированных учебных курсах, тренингах, семинарах, которые могут быть реализованы как непосредственно по месту работы персонала, так и в других организациях, учебных центрах или бизнес-школах<sup>12</sup>.

По мнению Т.А. Понояновой и Т.А. Каштановой, необходимость повышения квалификации в настоящее время вызывается рядом причин, которые представлены в приложении 1<sup>13</sup>.

В качестве главной проблемы в системе управления повышением квалификации является правильность выбора основных проблем, а в результате целей повышения квалификации.

Постановка целей в системе повышения квалификации взаимосвязана с целями развития организации исходя из сказанного, начала необходимо обозначить проблемы, которые существуют, а затем проблемы, которые могут быть спрогнозированы. Эти проблемы касаются социально-экономического развития компании.

---

<sup>12</sup> Шакирзянова Л.Р. Процесс профессионального обучения и повышения квалификации сотрудников // Российская экономика в условиях современного кризиса: проблемы и пути выхода. – Казань, 2016. - С. 427.

<sup>13</sup> Поноянова Т.А., Каштанова Е.В. Выбор приоритетных направлений повышения квалификации управленческого персонала // Новое поколение. - 2016. - № 10. - С. 300-307.

На данном этапе должны быть собраны данные на основе:

- показателей и характеристик устойчивости компании, т.е. каковы размеры компании, какова ее прибыль, насколько является интенсивным рост, как используется сырье, запасы, техника и технологии, каковы объемы инвестиций и иные показатели.

– норм, которыми руководствуются обучаемые (ценят ли открытость, соревнование, качество, новшества?, каковы их нормы поведения?);

– совместимость ценностей, традиций, практики и пр. с различными концепциями и принципами управления;

– характеристик работников, адекватных стилю работы данной организации, определяемого группой экспертов;

– знаний, необходимых членам данной организации для эффективной работы;

– уровень существующей подготовки.

В общем случае можно указать на 2 главные целевые установки в социально-экономическом развитии организации:

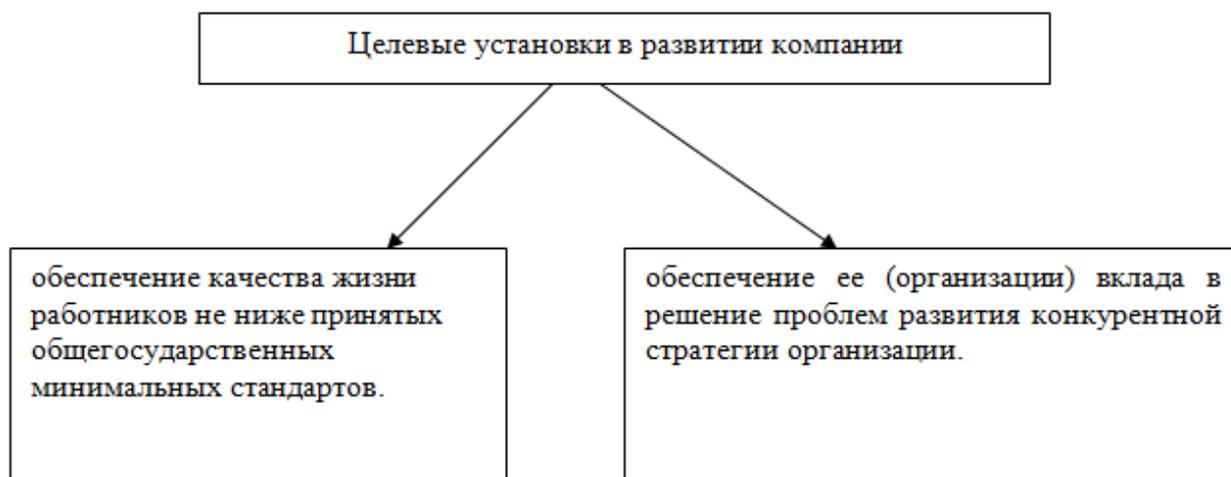


Рисунок 2 – Целевые установки в развитии компании

Повышение квалификации сотрудников это такой процесс который влияет и на эффективность работы и на качество трудового потенциала

работников. Следовательно, это процесс взаимообусловленный, что отражается в том, что:

- когда работники обучаются, то у них происходит повышение адаптационных способностей. Эти способности касаются постоянно изменяющихся экономических условий работы компаний. В целом у компании повышается ценность человеческих ресурсов;

- обучение сотрудников дает компании возможность более эффективно решать проблемы, когда планируется введение нового направления работы или оставаться на плаву с настоящей ситуацией. Проявляется это в том, что увеличивается уровень качества работы с клиентами, сокращаются затраты, и в целом увеличивается эффективность работы сотрудников.

- повышение квалификации несомненно отражается на росте лояльности работников к своей компании, снижению уровня текучести персонала;

- обучение дает возможность компании пропагандировать среди работников свои корпоративные ценности, внедрять новые правила поведения, чтобы в целом достигать поставленных организационных стратегий<sup>14</sup>.

Что касается работника, то проходя обучение, он тоже получает свои преимущества, которые заключаются в том, чтобы:

- увеличить свои карьерные перспективы;
- повысить свою самооценку;
- повысить свой профессионализм и знания;
- получить более высокий уровень удовлетворенности выполняемой работой.

Детализируя понятие повышение квалификации, под повышением квалификации персонала можно понимать обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности. Повышение квалификации работников в современных условиях становится неотъемлемой

---

<sup>14</sup> Богданова Ю.В., Товстошкур А.Ю. Повышение квалификации персонала как условие развития организации // Образование, наука, производство. – М., 2016.- С. 2271.

составляющей процесса управления организацией. Повышение квалификации персонала ведет организацию к росту прибыли, повышению конкурентоспособности, к развитию и расширению.

## **1.2 Современные формы и методы повышения квалификации персонала организаций**

Повышение квалификации осуществляется в различных формах, которые, так же как и на этапе обучения, отличаются друг от друга.

Отличия заключаются в следующем:

- в зависимости от того, что организовывал программы повышения квалификации;
- насколько программы повышения квалификации связаны с практикой;
- насколько эффективно организован процесс повышения квалификации;
- каковы целевые группы процесса повышения квалификации (рисунок 1)<sup>15</sup>.

Как видно из таблицы 1, в зависимости от того, что организовывал программы повышения квалификации, выделяют внутреннее, внешнее и межорганизационное повышение квалификации.

В том случае, если мероприятия по повышению квалификации проводятся в самой компании и направлены на обучение своих работников, то это внутреннее обучение.

Если же обучение осуществляется в каких-либо учебных заведениях за пределами компании, то это внешняя форма повышения квалификации.

В качестве специальной формы внешнего повышения квалификации выделяют межорганизационное. Это происходит тогда, когда несколько компаний объединяются и организуют мероприятия по повышению квалификации своих работников.

---

<sup>15</sup> Ухандеев Л.Ю. Методы обучения и повышения квалификации персонала // Проблемы Эффективного использования научного потенциала общества. – М., 2017. - С. 33.



Рисунок 1 – Формы повышения квалификации персонала организации

В зависимости от того, насколько программы повышения квалификации связаны с практикой, выделяют мероприятия по повышению квалификации на рабочем месте сотрудника или же вне данного рабочего места.

В зависимости от того насколько эффективно организован процесс повышения квалификации, в научной литературе выделяют две формы повышения квалификации: организованной и неорганизованной. К организованной форме относят все мероприятия которые организованы самой компаний или иными учебными организациями. А к неорганизованной форме

относят самообразование, т.е. сотрудник самостоятельно изучает литературу, опыт и совершенствует свои профессиональные знания.

В зависимости от того, каковы целевые группы процесса повышения квалификации, выделяют повышение квалификации в области профессии, в сфере организационного поведения, повышение квалификации для решения каких-либо актуальных проблем компании.

Т.В. Стебеньева и Н.Н. Юрятина выделяют шесть основных групп обучения в системе повышения квалификации персонала (рисунок 3).



Рисунок 3 - Группы обучения в системе повышения квалификации персонала<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Стебеньева Т.В., Юрятина Н.Н. Модификация существующих форм и методов подготовки специалистов в рамках систем непрерывного профессионального обучения и повышения квалификации // Теоретические и прикладные аспекты современной науки.- 2015.- № 7-9. - С. 134-137. Стебеньева Т.В., Юрятина Н.Н. Современные методы повышения квалификации персонала как составная часть системы поддержания конкурентоспособности продукции компании // APRIORI. Серия: Гуманитарные науки. - 2014. - № 2.- С. 30-35.

Рассмотрим, каково содержание, назначение данных групп обучения, указывая их преимущества и недостатки.

Итак, к самостоятельному обучению относят такие виды занятий, которые не нуждаются в постоянном присутствии преподавателя. Самостоятельное обучение может быть осуществлено индивидуально каждым сотрудником предприятия. Для самостоятельного обучения используются книги, документы организации, документы по теме обучения. На современном этапе достаточно популярными стали видео-тренинги, мультимедийные программы и т.д.

Все методы самостоятельного обучения обладают как преимуществами, так и недостатками (рисунок 4)



Рисунок 4 - Преимущества и недостатки методов самостоятельного обучения

Необходимо отметить, что при организации самостоятельного обучения человеку нужна сильная мотивация. В свою очередь предприятие при организации самостоятельного обучения должно контролировать усвоение знаний, а значит необходимо разработать для этого инструментарий.

Недостатком является и то, что при самостоятельном обучении работнику не с кем себя сравнивать, в отличие от групповых занятий.

Когда проводится обучение персонала, то очень значимым является уровень восприятия информации обучающимися, важно как они запоминают и усваивают ее. Конечно, человек не всегда может проработать какие-либо навыки на дистанционном тренинг, но это и не всегда возможно, если тренинг проходит в реальном режиме.

Любой процесс обучения должен включать несколько этапов и их нужно соблюдать (рисунок 5):

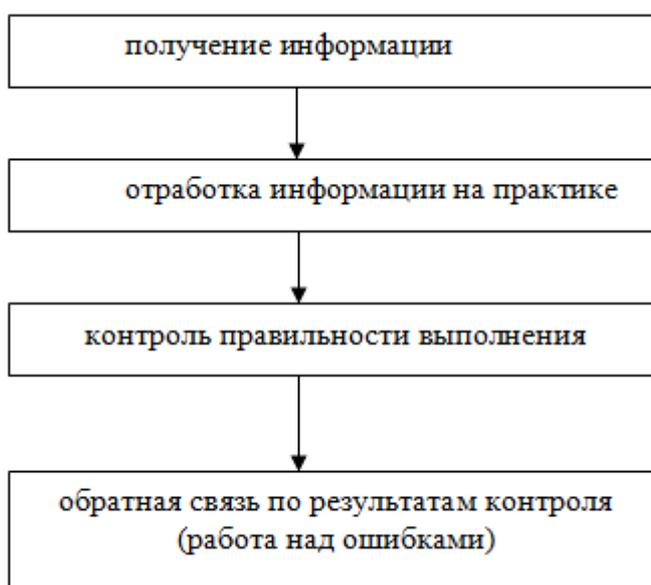


Рисунок 5 - Этапы процесса обучения

Если способы обучения включают в себя все указанные этапы, то оно будет наиболее эффективным.

Проблемным моментом в самостоятельном обучении является то, что работник не всегда будет выполнять упражнения и задания, которые есть в книгах. Конечно в мультимедийных тренингах система такова, что пока человек не выполнит задание, он не сможет двигаться дальше. Конечно есть тренинги, где выполнение контрольных заданий остается на усмотрение обучающегося.

Таким образом, эффективность самостоятельного обучения во многом зависит от целей обучения и, в равной степени с целями, от мотивации обучающегося в том, чтобы повысить свою квалификацию.

В процессе работы наиболее распространены такие методы как наставничество, обучение через проекты, стажировки, ротация персонала, коучинг.

В качестве положительных моментов обучения в процессе работы заключаются в том, что:

- является дешевыми для компании;
- не нужно выделять рабочее время на обучение;
- дают возможность сохранить внутриорганизационные знания
- приносят результат как обучающемуся, так и наставнику;
- формируют внутриорганизационные связи и корпоративную культуру.

Но при этом есть и недостатки:

- обучение индивидуально, его нет возможности стандартизировать и на этой основе обучать других;
- эти методы годятся только для небольшой группы работников;
- могут позволить ограничиться внутриорганизационными методами обучения только небольшие организации до 15 человек.



Рисунок 7- Методы очного (аудиторного ) обучения

К очному (аудиторному) обучению относится очень много методов, представленных на рисунке 7 и других.

Исходя из практики работы организаций, именно данные методы повышения квалификации являются самыми известными и часто используемыми.

Руководители больших организаций привлекают для внутриорганизационного повышения квалификации как своих ведущих специалистов, так и преподавателей со стороны. Наиболее популярны сборные программы, где происходит углубление в специальность и одновременно происходит общая подготовка персонала. Интересными являются такие программы как «Техники персональной эффективности» и другие похожие программы по повышению квалификации работников.

Преимущества очного обучения заключаются в следующем:

- работа в группе повышает мотивацию сотрудника, проходящего обучение;
- происходит получение знания от преподавателя и одновременно обмен опытом с коллегами;
- есть возможность здесь может отработать навыки и данный процесс контролирует преподаватель.

По мнению специалистов, именно методы очного обучения в системе повышения квалификации являются наиболее результативными. Но для того, чтобы был получен результат, нужно выполнить ряд условий:

- иметь возможность собрать всех сотрудников в одном месте;
- у персонала должно быть время на обучение
- обучение должен проводить опытный педагог.

Для крупных компаний, которые заинтересованы в обучении тысяч человек, является проблематичным использовать очные методы обучения. . ведь если в процессе повышения квалификации работает несколько педагогов, то обеспечить определенный стандарт знаний и умений сложно. Это связано с тем, что при преподавании лекции информация может потеряться или

преобразоваться. Это так называемая каскадная устная передача информации. Если в компании есть филиалы, возникают дополнительные затраты на командировки преподавателей. Также проблемой является то, что некоторых сотрудников невозможно оторвать от рабочего процесса.

Конечно, невозможно перечислить все причины, поэтому многие российские предприятия при повышении квалификации своих сотрудников начинают внедрять такую технологию как E-learning.

При синхронном обучении персонал предприятия получает знания под руководством педагога. Компании, у которых есть возможность, часто организуют занятия с использованием конференц-связи или On-line трансляцию в сети Интернет. При этом процесс повышения квалификации может проходить как в рабочей группе сотрудника, так и виртуальном классе.

Говоря о положительных моментах рассмотренных методов обучения, следует отметить:

- можно обучить много работников
- возможно обучить сотрудников удаленных подразделений
- есть возможность пообщаться с коллегами (преодоления так называемого синдрома одинокого студента.

В качестве недостатков можно выделить:

- необходимо хорошее техническое оснащение, дорогое оборудование;
- возможен отрыв от работы большей части персонала. В силу этих причин, данные методы повышения квалификации используют крупные предприятия для обучения отдельных групп сотрудников. Это могут быть ведущие руководители или кадровый резерв компании.

В последнее время средние и крупные организации уделяют внимание методам асинхронизированного обучения с помощью ЭОР. Здесь можно использовать много методов в разных формах. Эти формы представлены:

- большим перечнем информационно-образовательных порталов;
- системами дистанционного обучения на основе технологий LMS/LCMS;

- различными сетевыми мультимедийными программам с системами оценки.

Преимущества и недостатки методов асинхронизированного обучения представлены на рисунке 8.

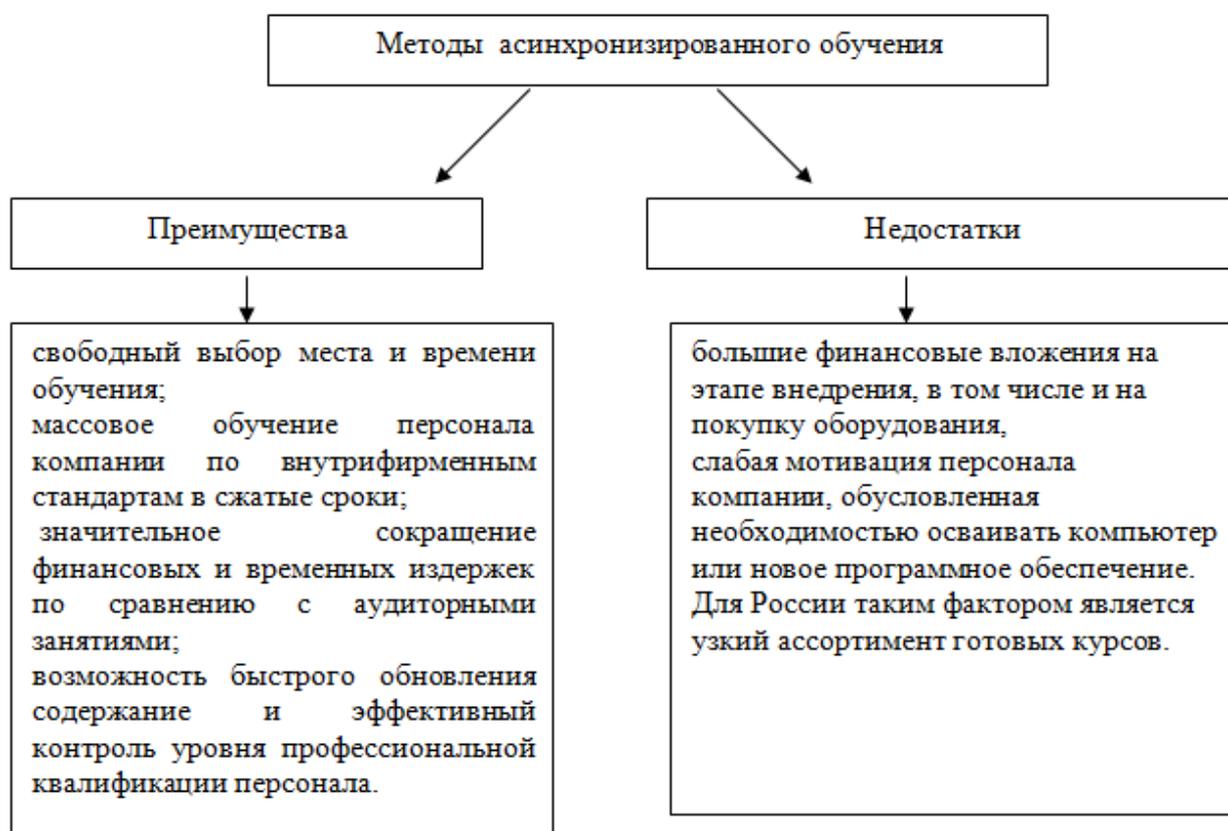


Рисунок 8 - Преимущества и недостатки методов асинхронизированного обучения

Достаточно часто специалисты называют такие положительные моменты при проведении асинхронизированного обучения как:

- возможность выбора места и времени, когда будет проводиться обучение
- есть возможность провести обучение именно по стандартам компании— заказчика повышения квалификации
- возможность снизить затраты на обучении в сравнении с очным обучением.

- возможность быстро и результативно повысить квалификацию своих работников.

Что касается отрицательных моментов при асинхронизированном обучении, то это конечно, в первую очередь, большие затраты для внедрения программ, покупку оборудования, необходимость научить персонал работать в этих программах.

Что касается непосредственно России, то здесь одной из обсуждаемых проблем является недостаточный перечень готовых программ для повышения квалификации работников. И поэтому предприятия, которые внедряют E-learning, покупают курсы по какой-либо базовой теме или заказывают разработку программ, учитывающих особенности деятельности компании.

М. Киянова считает, что применение технологий E-learning не всегда является затратным мероприятием. И приводит пример программы «Портфель директора», которая разработана по принципу «plug & play». Данная программа дает возможность обучающемуся начать работу сразу. В эту программу включены курсы по базовым темам, которые практически не устаревают. Исходя из этого данный пакет является оптимальным для малого и среднего бизнеса.

Что касается крупных компаний, то это данная программа может стать точкой отсчета для внедрения LMS. Другими словами компания может проверить, готова ли она внедрять систему дистанционного образования или нет<sup>17</sup>.

Конечно же нельзя говорить о том, что какой-либо метод является совершенным, ведь каждый из них нужно рассматривать с позиции отдельной компании и сферы ее деятельности и особенностям персонала.

Можно сказать и больше: для каждой организации нужна будет своя индивидуальная совокупность методов обучения, что, в конце концов, привет к желаемому результату, и дать возможность повысить квалификацию персонала

---

<sup>17</sup> Киянова М. Авторский бизнес-тренинг «Портфель директора» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.shag24.ru/class/72.html>

компании используя систему непрерывного обучения в области своей профессии.

Многие специалисты, использующие технологию E-learning, говорят о том, что все же наибольший эффект дает смешанное обучение. Н.В. Прозорова отмечает, что под смешанным обучением понимается процесс, когда используются разные методики. Например это может быть электронные образовательные ресурсы и индивидуальные занятия с профессионалами в своем деле данный подход к повышению квалификации допускает применение нескольких методов одновременно<sup>18</sup>.

Преимущества смешанного обучения приведены на рисунке 9.

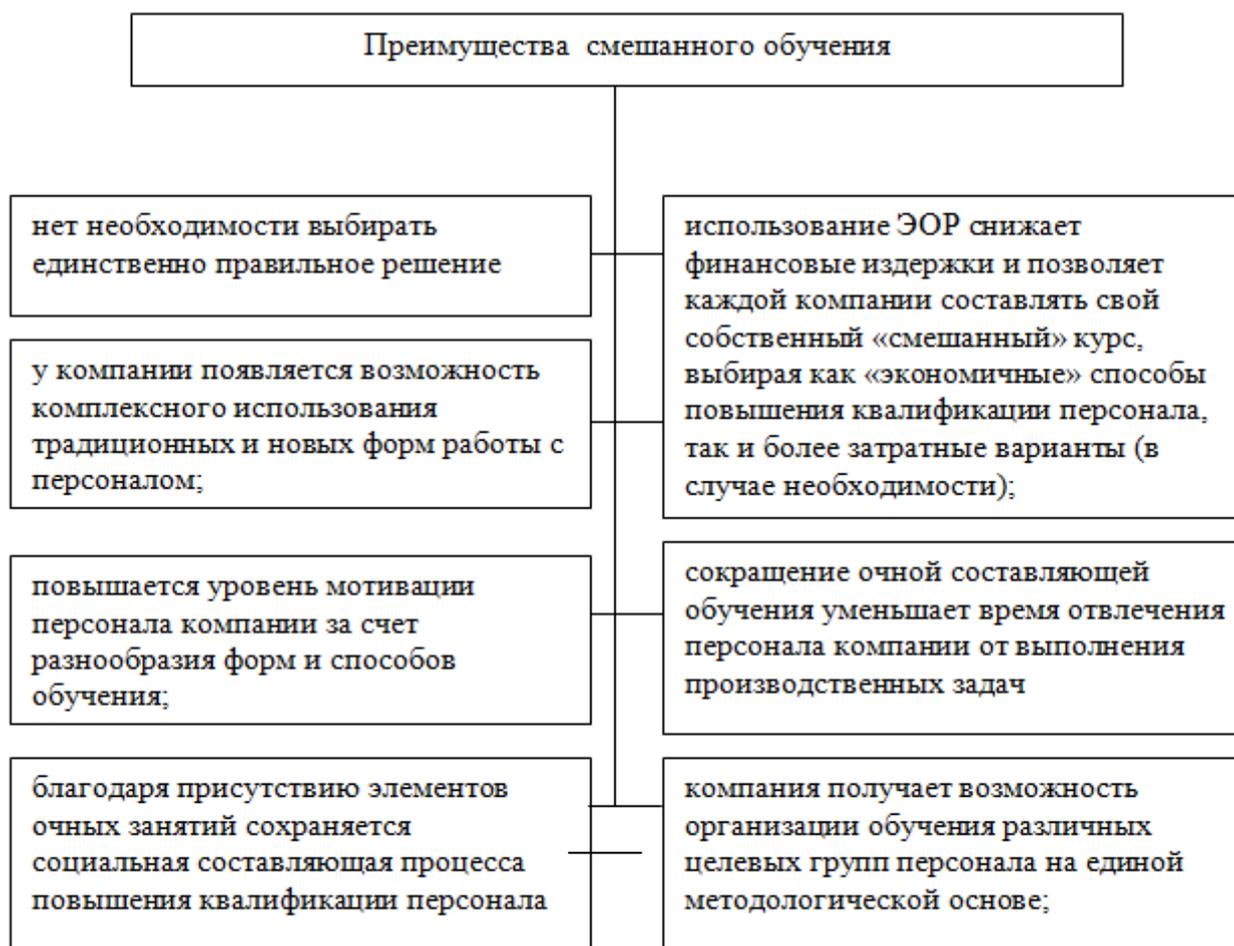


Рисунок 9- Преимущества смешанного обучения

<sup>18</sup> Прозорова Н.В., Поворина Е.В. Совершенствование системы повышения квалификации персонала организации // Материалы Ивановских чтений.- 2017.- № 4 (16). - С. 188.

Для смешанного обучения является важным выбрать оптимальное сочетание методов. Это даст возможность получить наивысший результат от повышения квалификации, затратив небольшие средства. Тем более, что, как правило, разнообразие методов, может повысить уровень заинтересованности работников в обучении.

Таким образом, в научной литературе есть много разных форм и методов повышения квалификации. Все их можно классифицировать используя ряд признаков. Используя признак зависимости от того, кто проводит обучение, выделяют внешнее и внутренне повышение квалификации. В зависимости от характера связи с практической деятельностью выделяют повышение квалификации на рабочем месте и повышение квалификации вне рабочего места. В зависимости от степени организации процесса повышения квалификации выделяют организованное и неорганизованное повышение квалификации. В зависимости от содержания мероприятий по повышению квалификации выделяют повышение квалификации в профессиональной области, отработку поведения, проблемно-ориентированное повышение квалификации.

### **1.3 Зарубежный опыт организации системы повышения квалификации**

В фирмах США переподготовке и повышению квалификации придается важное значение. Американские компании тратят существенные финансовые, материальные, временные и человеческие ресурсы, что обусловлено тем, что успех деятельности компании определяется ростом уровня знаний, а также интеллектуального потенциала. В системе повышения квалификации на производстве существуют жесткие экономические критерии, они ориентируются на конечный практический результат, осуществляется тщательный контроль и обязательно оценивается эффективность каждой программы.

Выделяют три разных подхода к формированию систем обучения:

- система внутреннего обучения, позволяющая использовать высококвалифицированных сотрудников из числа ведущих специалистов предприятия. На предприятии создается специализированное подразделение, направленное на переподготовку сотрудников;

- привлечение для обучения персонала опытных руководителей. Этот подход основывается на использовании «внутренних» интеллектуальных ресурсов и поэтому часто называется «системой обучения, основанной на внутренних ресурсах организации» (organizationalresourcesbased – ORB) или ORB-системой;

- выстраивание образовательного процесса для персонала предприятия на основе «корпоративных» сессий, направленных на развитие компании. Для их проведения привлекаются внешние специалисты, их эффективность зависит от факторов: приглашенных экспертов, сформулированных задач, мотивированности сотрудников и пр.<sup>19</sup>

Опыт компании «Procter and Gamble» показывает, что при помощи правильного встраивания ORB-системы в структуру управления удастся повысить уровень квалификации персонала на основе использования внутренних ресурсов. В основе функционирования системы повышения квалификации компании «Procterand Gamble» (США) лежат следующие два ключевых принципа.

1. повышению квалификации уделяется особое внимание. В компании организуется обучение, основным направлением которого является выявление достоинств сотрудников и формирование их навыков работе. Чтобы оценить профессионализм руководителей в компании оценивают эффективность работы подчиненных.

---

<sup>19</sup> Тузков И.С., Никонорова С.А. Анализ зарубежного опыта построения системы обучения и повышения квалификации персонала в условиях формирования экономики знаний // Российская экономика знаний: вклад региональных исследователей. – Кемерово, 2017. - С. 122.

2. одной из основных гарантий сотрудников компании является возможность постоянно обучаться и совершенствоваться в профессиональном плане. Объем обучения работника формируется исходя из уровня профессионального развития, и уровня заинтересованности компании в данном сотруднике.

Подход, который реализует компания «Procter and Gamble» основан на модели ключевых компетенции, которая является классической<sup>20</sup>.

Повышение квалификации в Германии осуществляется под контролем предпринимателей, а государство определяет лишь наиболее общие основы профессионального образования. Работодатели решают сами, будут ли повышать квалификацию сотрудников, сколько человек они будут обучать и каким профессиям. Они заключают контракты о профессиональной подготовке, самостоятельно ее проводят на основе государственного законодательства и финансируют.

В Германии начиная с 90-х гг. XX в. наибольшее внимание в системе повышения квалификации уделяется интерактивным методам, связанным с практической отработкой передаваемых знаний, умений и навыков. В современной практике наиболее распространенными являются тренинги, программированное, компьютерное обучение, case-study (анализ конкретных, практических ситуаций), деловые и ролевые игры (таблица 2).

Есть необходимость подчеркнуть, что опыт Германии в управлении системой повышения квалификации в последние годы активно перенимается Россией. Используются те методы, которые были рассмотрены ранее. В частности, это касается такой формы повышения квалификации, как корпоративное обучение. Программа корпоративного обучения разрабатывается специально для определенной компании с учетом специфики ее бизнеса и поставленных задач. Программа учитывает стратегию

---

<sup>20</sup> Тузков И.С., Никонорова С.А. Анализ зарубежного опыта построения системы обучения и повышения квалификации персонала в условиях формирования экономики знаний // Российская экономика знаний: вклад региональных исследователей. – Кемерово, 2017. - С. 123

продвижения компании. Обучение проводится в соответствии с уровнем подготовки персонала. В рамках семинара слушателям читают лекцию, раздают информацию, затем тема лекции выносится на обсуждение в рамках живой дискуссии. Этот вид обучения не занимает много времени, поэтому он весьма популярен у руководителей.

Таблица 2 - Методы повышения квалификации в Германии

Метод	Характеристика
Тренинги	Тренинги навыков делового общения наиболее популярны среди руководителей разных уровней, у которых успех в выполнении должностных обязанностей определяется уровнем сформированных навыков межличностного взаимодействия. Тренинг делового общения направлен на приобретение знаний, умений и навыков, коррекцию и формирование установок, необходимых для успешного общения в условиях профессиональной деятельности.
Программированное обучение	Программированное обучение характеризуется высокой степенью структурированности материала и пошаговой оценкой степени его усвоения. Его преимущество состоит в том, что обучающийся может двигаться в собственном, удобном для него темпе. Переход к следующему блоку материала происходит только после того, как усвоен предыдущий.
Компьютерное обучение	Компьютерное обучение позволяет очень быстро усваивать предлагаемый материал. В настоящее время компьютерное обучение является неотъемлемой составной частью других активных методов обучения, применяемых в практике повышения квалификации в Германии. Например, разработано достаточно много компьютерных деловых игр, которые позволяют управлять образовательной организацией, проводить рекламные кампании, вести переговоры.
Case-study (анализ конкретных, практических ситуаций)	Это один из самых испытанных в немецкой практике повышения квалификации метод обучения навыкам принятия решений и решения проблем. Цель этого метода – научить слушателей анализировать информацию, выявлять ключевые проблемы, выбирать альтернативные пути решения, оценивать их, находить оптимальный вариант и формулировать программы действий

В системе повышения квалификации специалистов в ряде стран особое внимание уделяется такой форме подготовки, как супервизия.

Супервизия это форма повышения квалификации сотрудников. Суть супервизии в том, что более опытный работник осуществляет профессиональное консультирование и сопровождение сотрудника.

Система супервизии может реализовываться в двух формах:

- индивидуальной
- групповой.

Можно компоненты супервизии (рисунок 10)

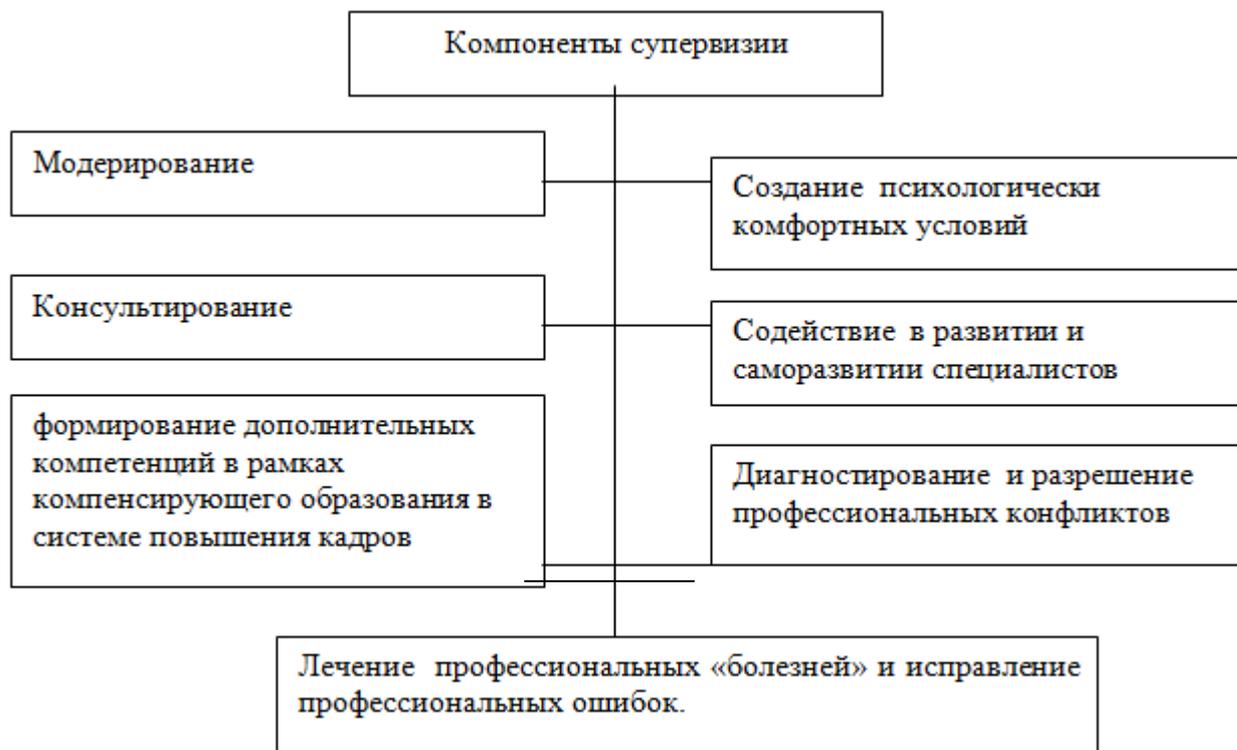


Рисунок 10 - Компоненты супервизии

Супервизия предполагает персонификацию, учет особенностей профессионально-личностного развития специалиста<sup>21</sup>.

Современная система повышения квалификации представлена большим разнообразием традиционных и инновационных форм совершенствования профессионального мастерства специалистов (рисунок 11).

<sup>21</sup> Долгушина Т.Н., Юревич С.Н. Интенсификация процесса повышения квалификации специалистов за рубежом // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. - 2013. - № 1 (14).- С.73.

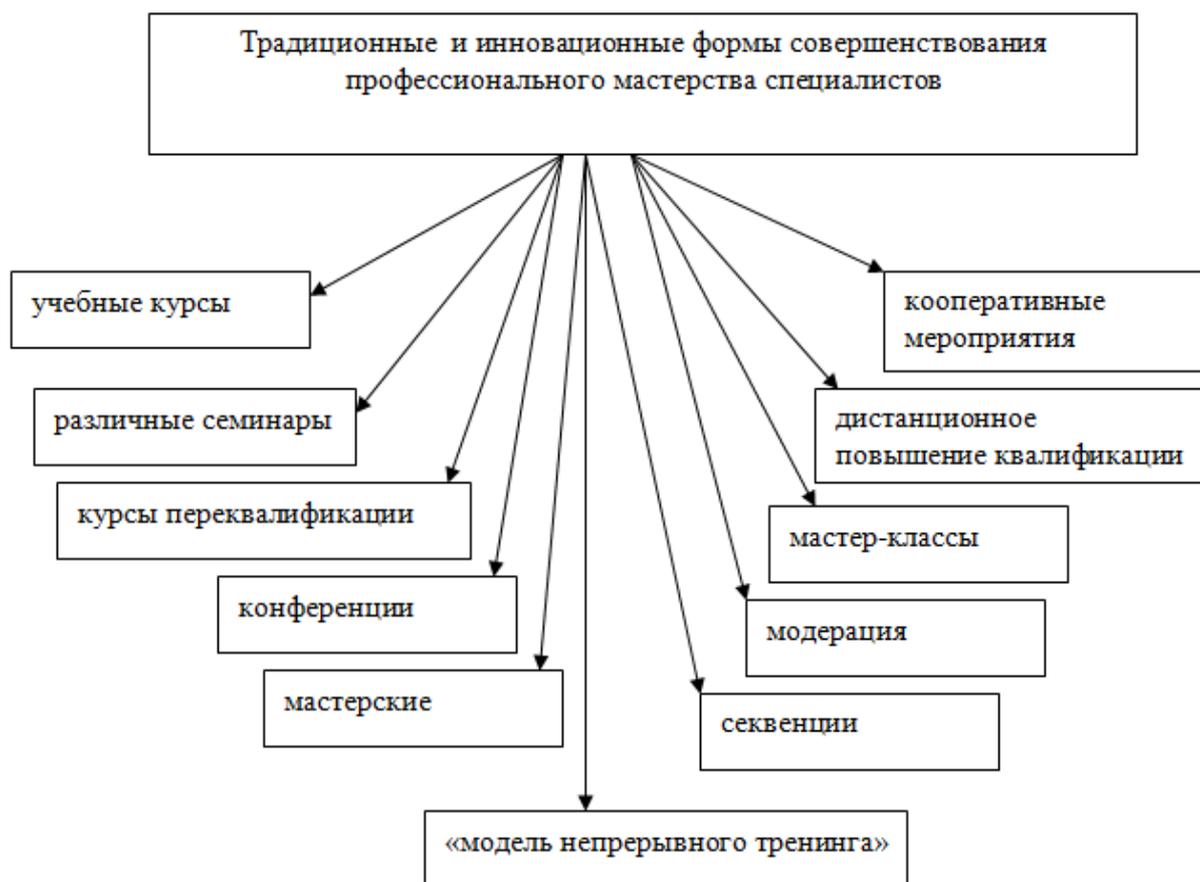


Рисунок 11 - Традиционные и инновационные формы совершенствования профессионального мастерства специалистов

Система образования за рубежом ориентирована сегодня на подготовку модераторов, супервизоров, тьюторов для системы повышения квалификации, которая предполагает практическую, теоретическую и психологическую готовность осуществлять повышение квалификации своих коллег.

Инноватизация социально-экономического развития осуществляется за счет создания разнообразных научно-производственных структур (производственные системы, научно-производственные системы, региональные инновационные системы, инновационные кластеры, бизнес-инкубаторы, технопарки, инновационные предприятия и т.д.), обеспечивающих непрерывность процесса разработки, адаптации, внедрения и реализации на

практике в условиях рыночной экономики новейших достижений науки и техники в различных отраслях экономики.

В основе системы управления персонала японских компаний лежит принцип «человеческого потенциала». Преимущество данного принципа является выдвижение на первый план реальной возможности сотрудника проявить и развить свои способности, получая от своей работы удовлетворение. Одной из основных задач японской системы профессиональной подготовки и обучения персонала является превращение «знания отдельного работника в знание всей организации». При этом учитываются интересы всех групп, связанных с предприятием. Еще одной особенностью японской системы является широкое применение системы ротации кадров<sup>22</sup>.

В Англии для того, чтобы разработать структуру профессиональных квалификаций был создан Совет по профессиональным квалификациям. В задачи данного совета входит:

- аккредитация квалификаций. Эти квалификации разработаны органами, которые присуждают ее (NCVQ).
- размещение квалификаций в качестве стандартных национальных квалификаций (NVQ).

Стандарты, на которых основываются NVQ, определяются ведущими органами – организациями, представляющими работодателей, и другими органами со специфическими интересами в конкретных отраслях промышленности. В настоящее время существует около 160 ведущих органов и 114 присуждающих органов. Между национальным Советом по профессиональным квалификациям (NCVQ) и присуждающими органами заключено общее соглашение с целью оказания поддержки общему подходу в гарантии качества в NVQ.

Для целей повышения квалификации всех государственных служащих в Великобритании создан сайт CivilService Learning. На данном сайте служащее

---

<sup>22</sup> Алиева П.Р. Зарубежный опыт организации переподготовки и повышения квалификации кадров //Актуальные проблемы социально-трудовых отношений. – Махачкала, 2016. - С. 42.

могут узнать о дистанционном обучении, о различных онлайн–ресурсах, очных курсах и т.д.

Достаточно интересным является повышение квалификации в программе «быстрый поток» (FastStream). Для того, чтобы попасть в эту программу нужно принять участие в открытом конкурсе. В рамках программы можно пройти ускоренное обучение, если кандидаты являются выпускниками вузов или находятся на государственной службе. В программе постоянно появляются новые направления. Так, например, сейчас открылось финансовое направление и обучение могут пройти профессионалы в сфере финансов<sup>23</sup>.

Во Франции нет централизованных программ в системе повышения квалификации работников. Как правило, для этого приглашаются крупные бизнесмены, государственные служащие, лица, занимающие руководящие посты или профессионалы в своем деле. Что касается государственных служащих, ВТО во Франции они должны постоянно развиваться. Система повышения квалификации начинается с подготовки к первой должности и затем идет обучение уже по каждой из ступеней его профессиональной карьеры.

Во Франции есть около ста административных школ, которые предоставляют услуги для обучения государственных служащих. Услуги предоставляются различных типов. Например, для государственной гражданской службы главной является Школа публичного управления. Эта Школа функционирует во взаимодействии с университетами, профессиональными школами и занимается обучением для получения ученых степеней. Взаимодействие осуществляется как с учреждениями Франции, так и с зарубежными университетами и образовательными организациями.

Школа также осуществляет обучение по индивидуальным планам как для французских государственных учреждений, так и для зарубежных. Такие

---

<sup>23</sup> Галимова А.Ш., Галяутдинова Г.Ф. Зарубежный опыт переподготовки и повышения квалификации персонала // Теория и практика современной науки.- 2016. - № 6-2 (12). - С. 512.

взаимоотношения могут быть национальными, двусторонними или многосторонними<sup>24</sup>.

Особо следует остановиться на опыте США в сфере профессионального развития. Повышение квалификации государственных служащих там осуществляется централизованно и отличается наличием многоуровневых программ и их тесной связью с программами обучения в сфере бизнеса.

Управление кадровой службы осуществляет общее руководство повышением квалификации служащих. Это управление осуществляется с позиции методического обеспечения и организационных аспектов. Кроме этого Управление и самостоятельно обучает специалистов. Например, достаточно интересной является проект «Развитие лидерских качеств». В рамках данного проекта реализуются образовательные программы, которые построены на главных квалификациях руководителей на всех этапах карьеры. Есть межправительственные курсы, есть аттестационные программы, а также индивидуальное обучение и технологическая система USALearning. Услуги предоставляются через электронное обучение, обучение в аудиториях, в центрах Федерального института руководящих кадров, а также в центрах подготовки и повышения квалификации.

Широко развита система внутриведомственной подготовки госслужащих. Содержание обучения зависит от должностных обязанностей конкретного чиновника, а также данных экспертных опросов. Госслужащие могут выбирать ту программу, которая им больше подходит, в т. ч. обучаться в негосударственных учебных заведениях и академических центрах, что поощряется, так как позволяет изучить опыт менеджмента в других секторах и рассматривать общественные проблемы с различных точек зрения.

Особое место в США отводится профессиональным ассоциациям. В сфере государственного управления и повышения квалификации одной из главных считается Национальная ассоциация институтов государственной

---

<sup>24</sup> Матвеева Н.С. Профессиональное развитие государственных служащих: опыт европейских стран и США // Научно- исследовательский финансовый институт. Финансовый журнал. - 2014. - № 4 (22).- С. 157

службы США (NASPAA). Миссией организации является «обеспечение высоких стандартов в области образования и подготовки кадров для государственной службы и пропаганда идеалов госслужбы».

В Италии результате реформы 1999 года системой профессионального образования было взято за основу расширение категорий обучающихся в системе повышения квалификации и сосредоточение деятельности по повышению квалификации непосредственно в фирмах, компаниях, консультационных центрах. Созданы курсы специализации 1-го и 2-го уровней для обеспечения дополнительными знаниями и навыками выпускников высших учебных заведений.

В качестве примера можно привести опыт повышения квалификации в Израиле, где в ряде отраслей народного хозяйства процесс обучения специалистов осуществляется еженедельно по несколько часов в специализированных инновационно-образовательных центрах.

В европейских странах крупные компании создают свои учебные центры, институты и университеты для обучения своих сотрудников. В основном, это осуществляется через курсы повышения квалификации, консультации для менеджеров и специалистов, различные виды тренингов. Следует отметить, что профессиональная подготовка и переподготовка персонала осуществляется в рамках дуальной системы, предполагающей сочетание циклов теоретической и практической подготовки. Профессиональная подготовка и переподготовка персонала в европейских компаниях, в основном, носит систематический, непрерывный характер.

В Южной Корее Министерство труда ежегодно устанавливает для каждой фирмы процент персонала, который должен быть охвачен профессиональным обучением. Если фирма не выполняет эти задания, она должна заплатить сумму, равную ее потенциальным затратам на обучение персонала.

В Бельгии Министерство занятости и труда анализирует заключенные на предприятиях коллективные договора и определяет осуществлено ли обучение персонала по принятым обязательствам. Если обязательства не выполнены,

предприятие должно перечислить соответствующую долю финансовых средств в Фонд занятости.

В ряде стран государство активно поощряет работодателей, которые уделяют должное внимание обучению персонала. Например, в Англии предприятия, которые выполняют установленные стандарты и ключевые позиции поддержки профессионального обучения, награждаются титулом «Инвесторы в народ» и национальным стандартом.

Ведущие западные организации тратят на профессиональное развитие значительные средства – от 2% до 10% от фонда оплаты труда. Эти затраты представляют собой инвестиции организации в развитие своих сотрудников, от которых она ожидает отдачу в виде повышения производительности, т.е. увеличения вклада каждого сотрудника в достижение организационных целей<sup>25</sup>.

На рисунке 12 представлены основные тенденции переподготовки и повышения квалификации кадров за рубежом.

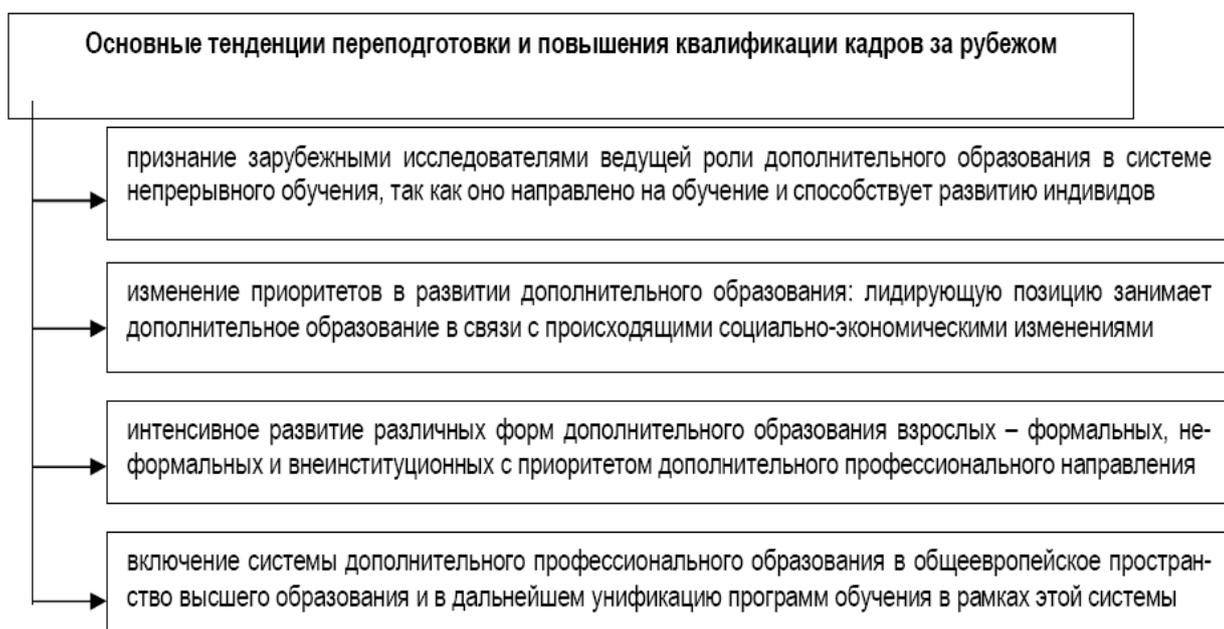


Рисунок 12 - Основные тенденции переподготовки и повышения квалификации кадров за рубежом

<sup>25</sup> Богданова Ю.В., Товстошкур А.Ю. Повышение квалификации персонала как условие развития организации // Образование, наука, производство. – М., 2016.- С. 2269.

Представленные на рисунке тенденции могут стать ориентиром развития системы дополнительного профессионального образования в России в области переподготовки и повышения квалификации кадров.

Таким образом, в иностранных компаниях повышению квалификации сотрудников уделяется первостепенное значение оно является неотъемлемой частью общей системы развития персонала.

Таким образом, в иностранных компаниях повышение квалификации сотрудников является неотъемлемой частью общей системы развития персонала. Накоплен значительный опыт выстраивания и организации обучения персонала, элементы которого могут быть использованы и в России.

## **2 Исследование системы повышения квалификации в Областном государственном казенном учреждении «Центр занятости населения города Томска и Томского района»**

### **2.1 Организация системы повышения квалификации в ОГКУ «Центр занятости населения города Томска и Томского района»**

Областное государственное казенное учреждение «Центр занятости населения города Томска и Томского района» является некоммерческой организацией социальной сферы.

Центр создан для оказания услуг на территории города Томска и Томского района в сфере содействия занятости и защиты от безработицы, трудовой миграции. Деятельность Центра занятости осуществляется в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, Административными регламентами Федеральной службы по труду и занятости и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и Томской области.

Цель деятельности ОГКУ «Центр занятости населения города Томска и Томского района» – обеспечение государственных гарантий в области занятости населения.

Для достижения цели Центр осуществляет виды деятельности, представленные на рисунке 13.

На рисунке 14 представлены основные направления, по которым осуществляется оказание государственных услуг и ОГКУ «Центр занятости населения города Томска и Томского района».

В ОГКУ «Центр занятости населения города Томска и Томского района» функционируют 8 отделов:

- отдел содействия трудоустройству граждан;
- отдел взаимодействия с работодателями и реализации специальных программ;

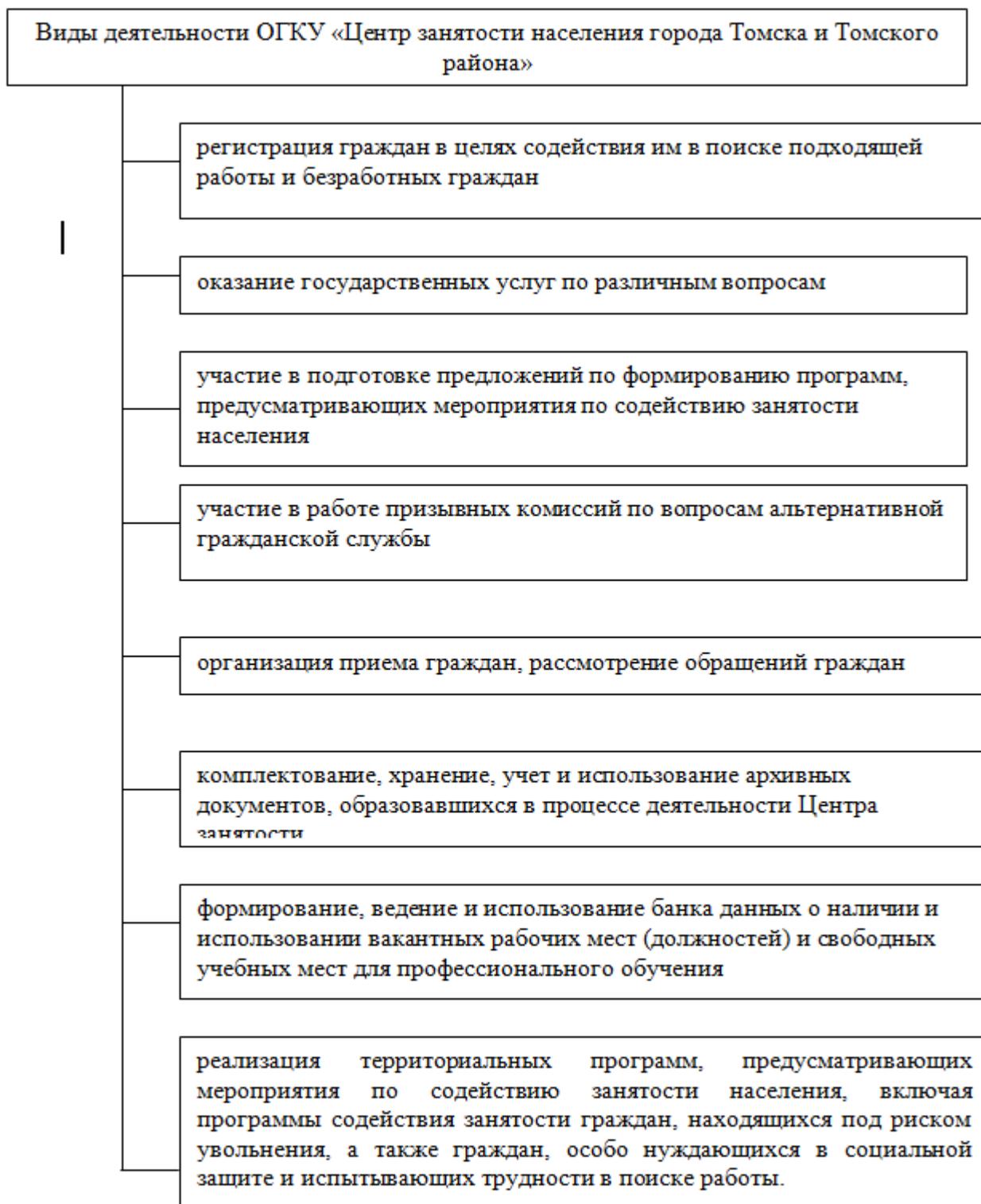


Рисунок 13 – Виды деятельности ОГКУ «Центр занятости населения города Томска и Томского района»

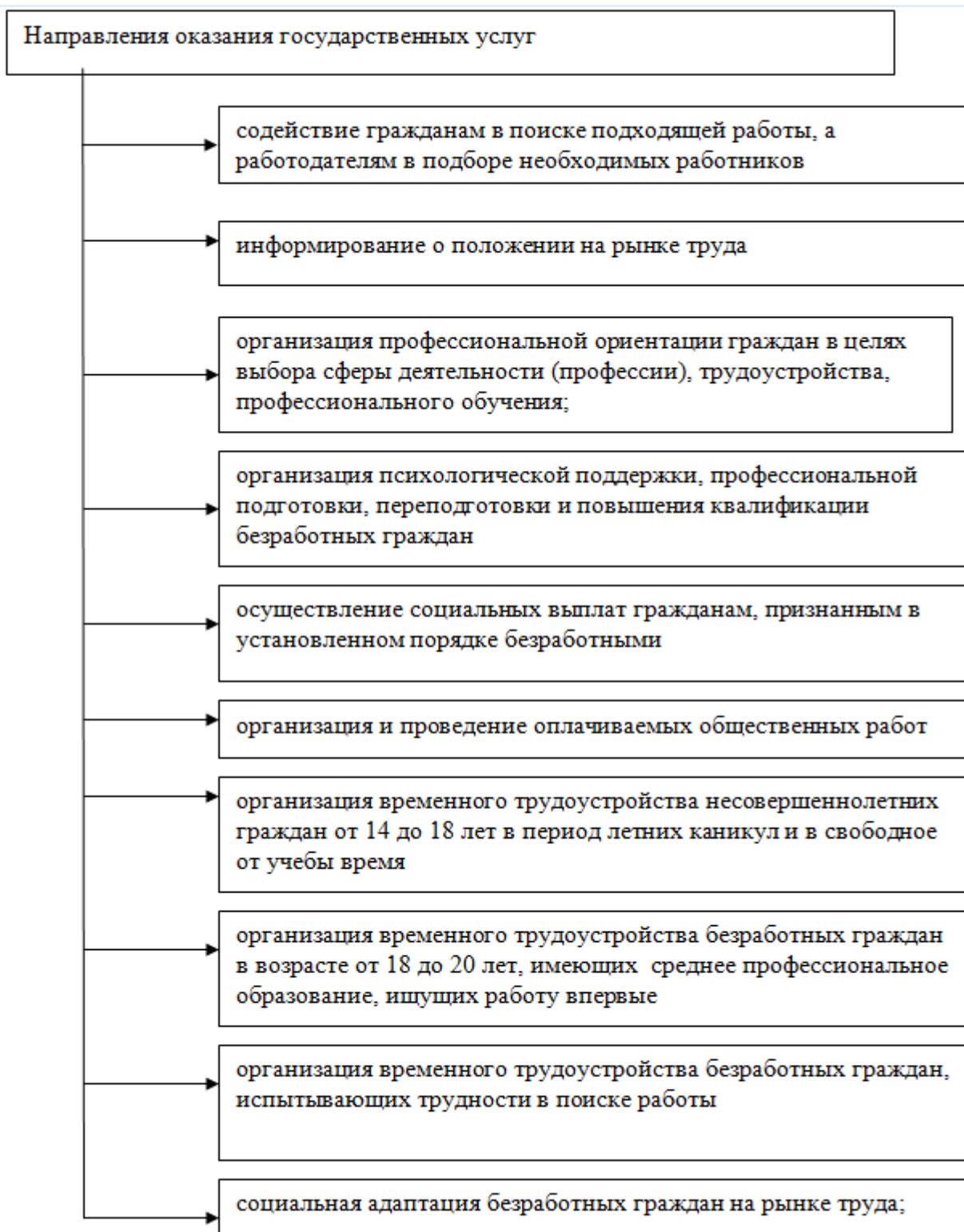


Рисунок 14 – Направления оказания государственных услуг ОГКУ «Центр занятости населения города Томска и Томского района»

- отдел профессиональной и трудовой адаптации граждан с инвалидностью;

- отдел профессиональной ориентации и профессионального обучения;

- юридический отдел;

- отдел анализа рынка труда и информационной политики;

- отдел бухгалтерского учета;

- отдел технического обеспечения и информационной безопасности.

В коллективе работает 120 человек.

Возрастная структура персонала представлена на рисунке 15.

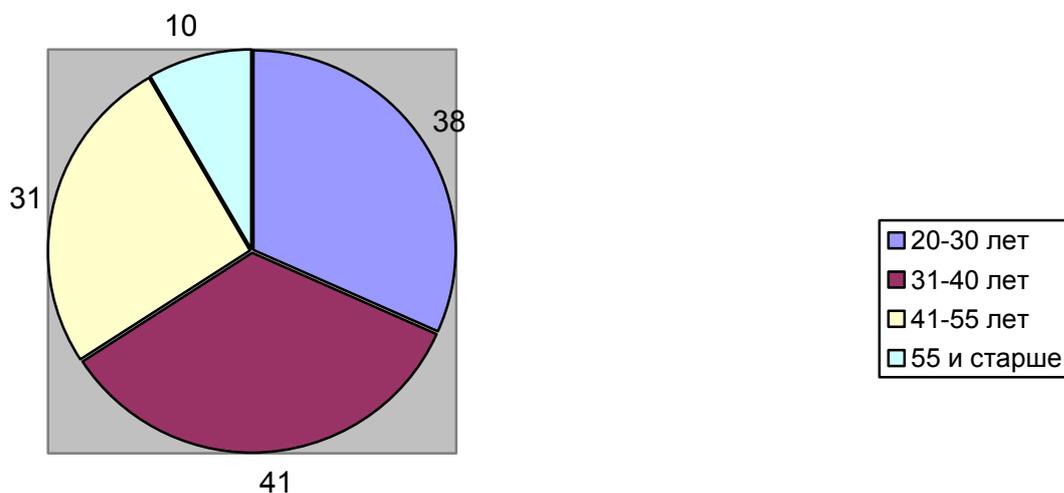


Рисунок 15 – Возрастная структура персонала ОГКУ «Центр занятости населения города Томска и Томского района», человек

Как видно из данных рисунка 3, персонал организации представлен равномерно: 38 человек в возрасте 20-30 лет, 41 человек в возрасте 31-40 лет, 41 сотрудник в возрасте 41-55 лет и 10 человек старше 55 лет.

По уровню образования структура персонала представлена на рисунке 16.

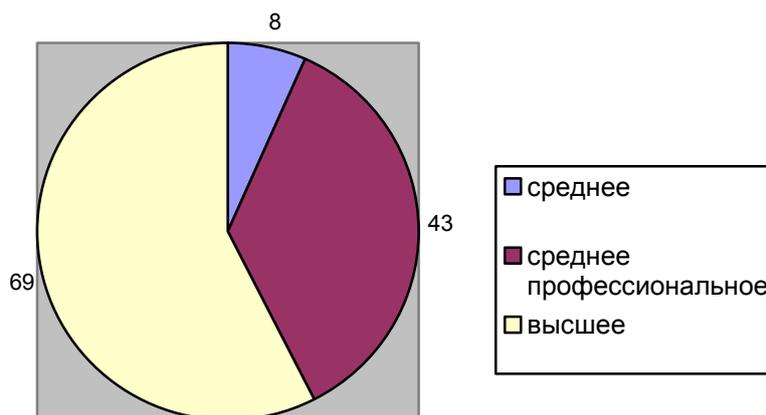


Рисунок 16 – Структура персонала ОГКУ «Центр занятости населения города Томска и Томского района» по уровню образования, человек

Большая часть сотрудников ОГКУ «Центр занятости населения города Томска и Томского района» имеет высшее образование - 69 человек. Средне профессиональное образование имеют 43 человека. В основном это выпускники колледжей.

На рисунке 17 представлены данные о количестве сотрудников, прошедших повышение квалификации за период 2013-2017 гг.

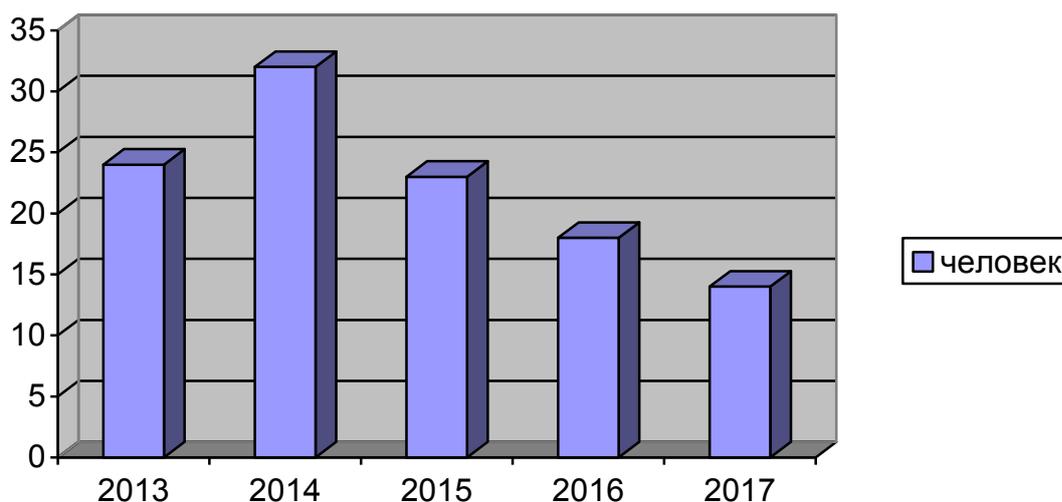


Рисунок 17 – Количество сотрудников ОГКУ «Центр занятости населения города Томска и Томского района», повысивших квалификацию в 2013-2017 гг.

В ОГКУ «Центр занятости населения города Томска и Томского района» существует плановое и внеплановое повышение квалификации.

Решение о внеплановом повышении квалификации сотрудника ОГКУ «Центр занятости населения города Томска и Томского района» принимается по результатам проведения аттестации. Целью аттестации является проверка квалификации работника путем оценки его опыта, навыков, умений, т.е. соответствия его занимаемой должности. Аттестация проводится один раз в пять лет.

Выявив количество сотрудников, которым необходимо повышение квалификации, руководство ОГКУ «Центр занятости населения города Томска и Томского района» формирует программу повышения квалификации.

Плановая программа ежегодного повышения квалификации строится исходя из направлений деятельности учреждения. Каждый работник ОГКУ «Центр занятости населения города Томска и Томского района» один раз в пять лет должен пройти плановую профессиональную переподготовку или повышение квалификации.

Организация профессиональной переподготовки и повышения квалификации осуществляется на основе государственного заказа.

Так, в 2016 году повышение квалификации проходили специалисты юридического отдела и отдела технического обеспечения и информационной безопасности.

В 2017 году повышение квалификации проходили специалисты, которые непосредственно работают с гражданами: из отдела содействия трудоустройству граждан, отдела взаимодействия с работодателями и реализации специальных программ, отдела профессиональной и трудовой адаптации граждан с инвалидностью, отдела профессиональной ориентации и профессионального обучения. Повышение квалификации проходило с отрывом от производства на базе ТГПУ по следующим направлениям:

- Командообразование
- Индивидуально-личностный профиль сотрудника

- Саморегуляция сотрудника
- Психологический профиль клиента
- Психология организационной культуры
- Профессиональная и социально-психологическая адаптация новичков
- Основы профориентологии.

Формы повышения квалификации были следующими:

- программы длительностью менее 72 часов. По окончании курса сотрудники писали и защищали реферат по теме прослушанного материала. Если аттестационное мероприятие было успешно сдано, то выдавался сертификат, подтверждающий получение краткосрочного повышения квалификации в учебном заведении.

- программ длительностью более 72 часов. В конце курса сотрудники ОГКУ «Центр занятости населения города Томска и Томского района» сдавали зачет или экзамен. Если аттестационные мероприятия были пройдены успешно, то предоставлялось свидетельство, подтверждающее получение повышения квалификации.

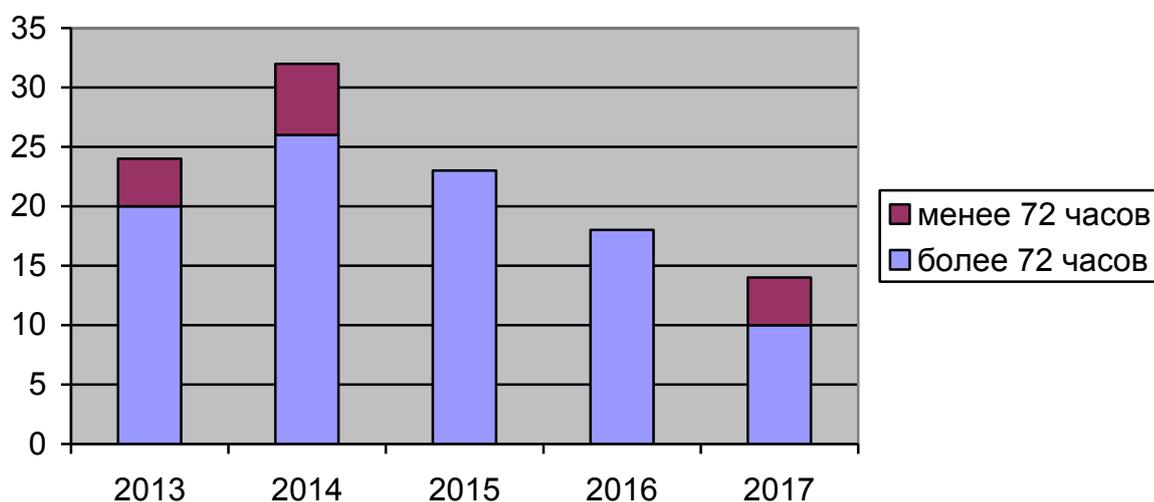


Рисунок 18 – Количество сотрудников ОГКУ «Центр занятости населения города Томска и Томского района», прошедших программы менее 72 часов и более 72 часов в 2013-2017 гг.

Как видно из рисунка 18, в основном сотрудники ОГКУ «Центр занятости населения города Томска и Томского района» проходят повышение квалификации в виде программ длительностью более 72 часов.

Несмотря на то, что вопросам повышения квалификации в ОГКУ «Центр занятости населения города Томска и Томского района» уделяется особое внимание, необходимо оценить насколько данные программы результативны для сотрудников.

## **2.2 Оценка результатов повышения квалификации сотрудников**

Для оценки результативности мероприятий по повышению квалификации сотрудников была разработана анкета ( приложение А).

В исследовании приняли участие 55 сотрудников ОГКУ «Центр занятости населения города Томска и Томского района», которые прошли повышение квалификации в 2015-2017 гг.

В анкетировании приняли участие сотрудники следующих возрастных групп:

- до 30 лет – 20 человек
- от 31 до 40 лет- 19 человек
- от 41 до 50 лет – 12 человек
- старше 50 лет – 4 человека.

Повышение квалификации проводилось в томских ВУЗах:

- ТГПУ – 35 человек.
- ТГУ – 8 человек
- ТУСУР - 12 человек

На вопрос «Какие знания и навыки Вам необходимы для более успешного выполнения служебных задач?» были получены следующие ответы:

- углубление знаний по трудовому законодательству, практике применения закона о занятости населения – 17 человек
- приобретение организационно-распорядительных навыков- 12 человек
- знания социальной политики, политики занятости -26 человек

- знание законодательства Российской Федерации, Томской области - 8 человек

- приобретение навыков владения информационными технологиями -26 человек

- знание психологии клиентов – 22 человека

- знание бухгалтерского учета и новых методов работы с программными продуктами – 8 человек,

- знание и ведение делопроизводства – 6 человек

- затрудняюсь ответить -3 человека.

Как видно из полученных результатов, по мнению сотрудников ОГКУ «Центр занятости населения города Томска и Томского района» для более успешного выполнения служебных задач им необходимо в первую очередь знание социальной политики, политики занятости, приобретение навыков владения информационными технологиями и знание психологии клиентов.

На вопрос «Насколько курс повышения квалификации отвечал Вашим ожиданиям?» респонденты дали следующие ответы:

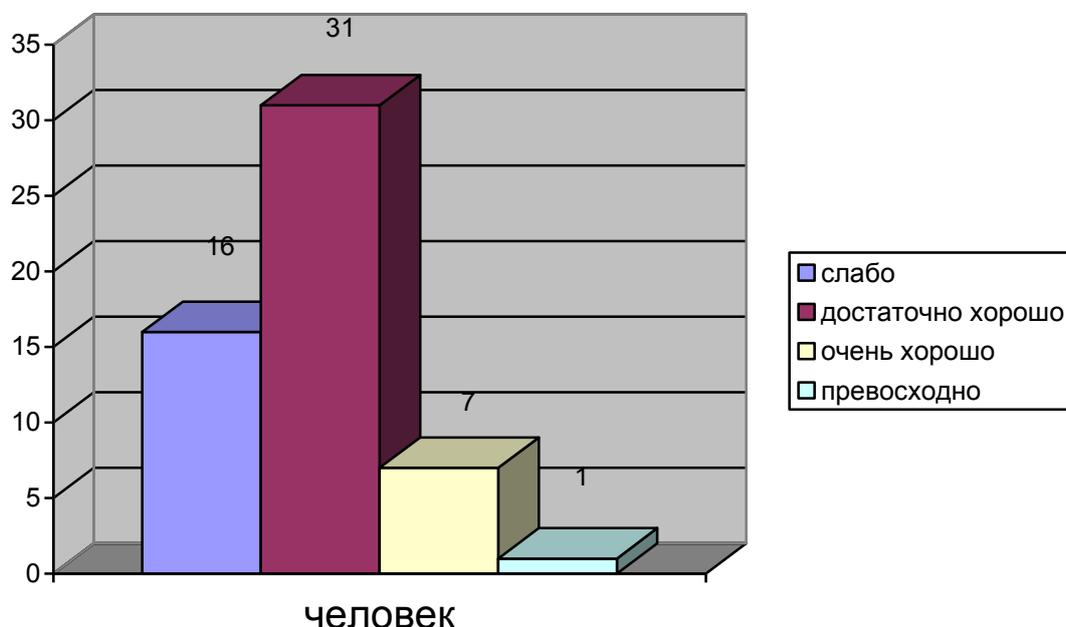


Рисунок 19 – Соответствие учебных курсов ожиданиям сотрудников ОГКУ «Центр занятости населения города Томска и Томского района»

Как видно из рисунка 19, в основном сотрудники считают, что курс повышения квалификации отвечал их ожиданиям. 16 человек считают, что курс был слабый. И 8 человек оценили курс как «очень хорошо» и «превосходно».

На вопрос «Что Вы ожидали, но не услышали на курсе повышения квалификации?» 12 респондентов затруднились с ответом ( рисунок 20). При этом 29 человек отметили, что не получили информации с точки зрения практических ситуаций, связанных со спецификой работы Центров занятости населения. Пол мнению 14 человек заявленные темы в рамках курса повышения квалификации были раскрыты полностью.

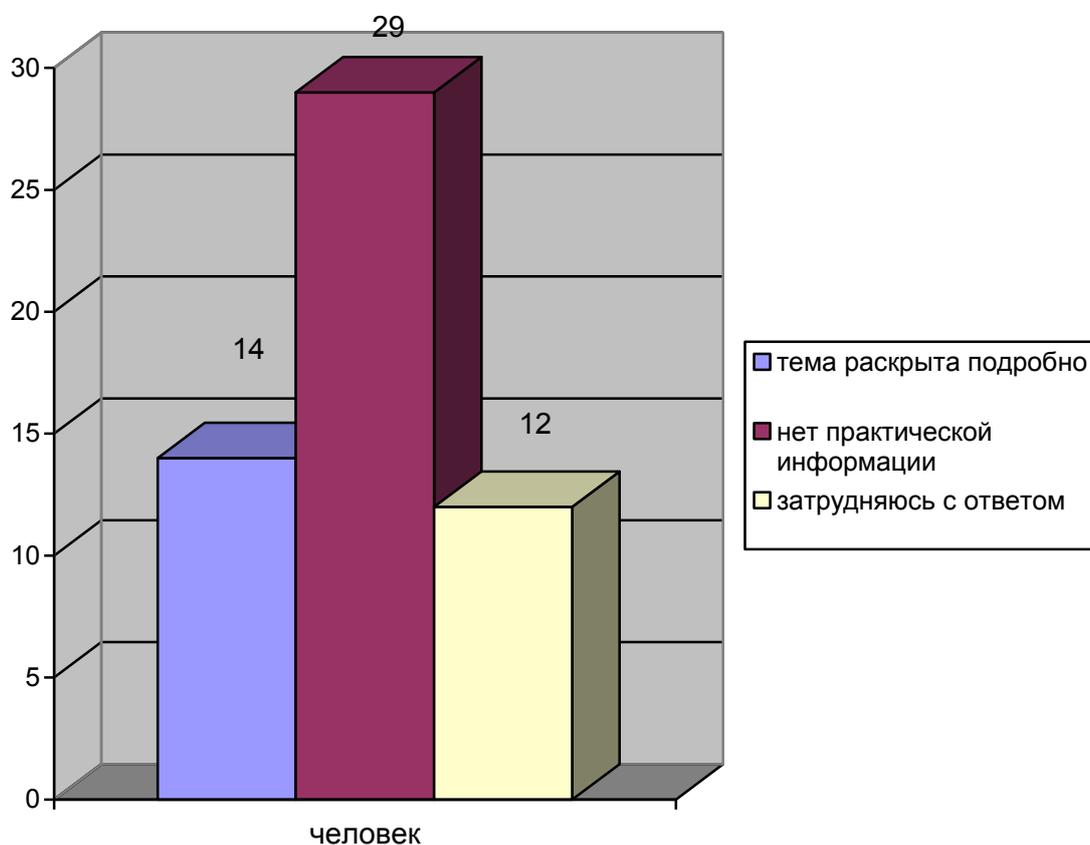


Рисунок 20 – Ответы на вопрос «Что Вы ожидали, но не услышали на курсе повышения квалификации?»

На вопрос «Что бы Вы хотели изменить в системе повышения квалификации?» респонденты ответили, что хотели бы больше практических занятий, больше разборов практических ситуаций.

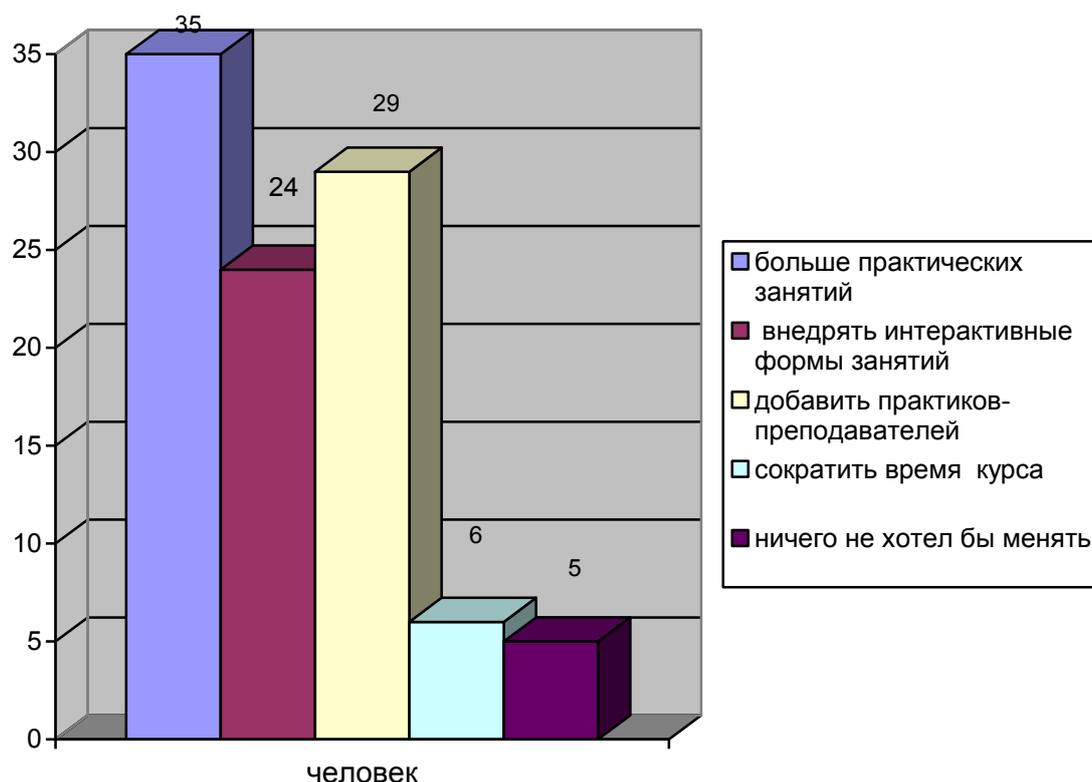


Рисунок 21 – Ответы на вопрос «Что Вы ожидали, но не услышали на курсе повышения квалификации?»

Также респонденты хотели бы внедрить в программу повышения квалификации такие формы занятий как «круглый стол», обсуждение практики, обмен опытом – 24 человека. 6 респондентов хотели бы, чтобы сократить время прохождения курсов повышения квалификации.

В своей работе после курсов повышения квалификации сотрудники ОГКУ «Центр занятости населения города Томска и Томского района» ответили, что озвученные идеи уже используют в своей работе (36 человек).

Актуальными для сотрудников были знания, связанные с информационными технологиями, с требованиями к этической стороне профессиональной деятельности, с психологическими аспектами в отношении к работе ( рисунок 22).

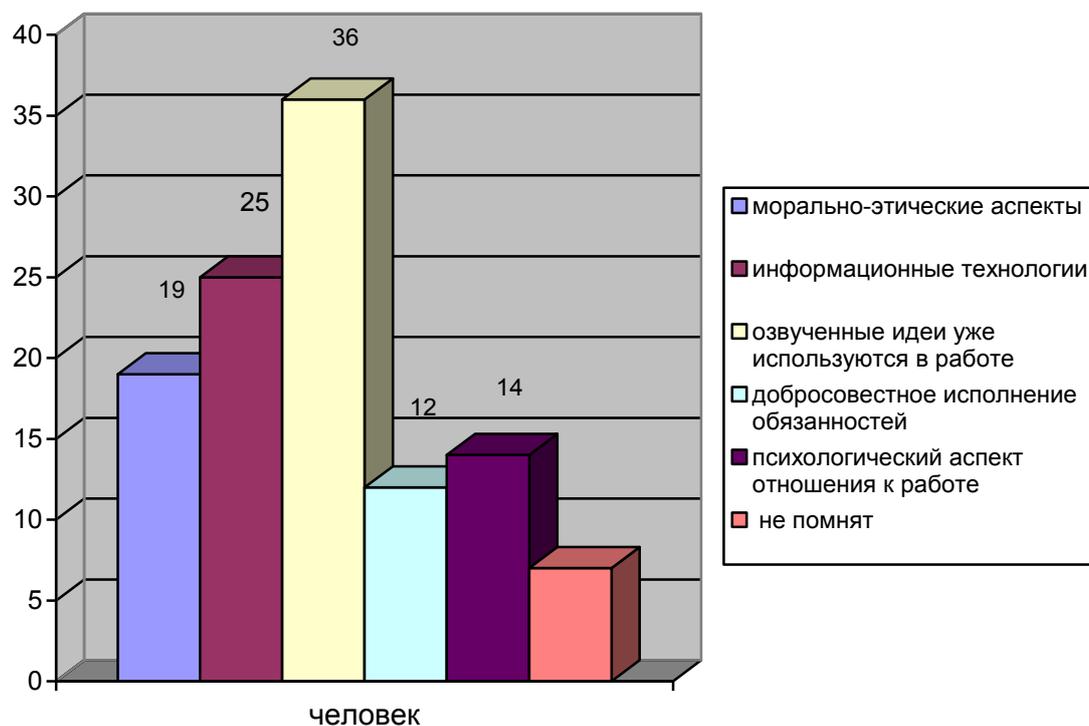


Рисунок 22 – Ответы на вопрос «Опишите основные идеи, которые Вы будете использовать в своей работе»

При этом все опрошенные кроме пяти человек, хотели бы участвовать в дальнейшем в курсах повышения квалификации. При выяснении причины такого ответа, сотрудники ОГКУ «Центр занятости населения города Томска и Томского района» пояснили, что их направили и на курсы, не соответствующие его направлению деятельности (4 респондента) и что уровень обучения не соответствует его требованиям ( 1 человек).

Оценка общего впечатления после обучения выглядит таким образом (таблица 3):

полезность информации на курсах повышения квалификации респонденты оценили на 6,4 баллов из 10 возможных,

доступность изложения на 7,9 баллов,

качество преподавания 7,2

практическую ценность на 6,2 балла ( рисунок 23).

Таблица 3 - Общее впечатления после повышения квалификации по 10-ти балльной шкале

Критерии	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Средний балл
Полезность				10	13	9	4	10	6	3	6,4
Доступность изложения						8	12	15	16	4	7,9
Качество преподавания					9	10	9	13	14		7,2
Практическая ценность				6	16	13	10	6		4	6,2
Общий средний балл											6,9

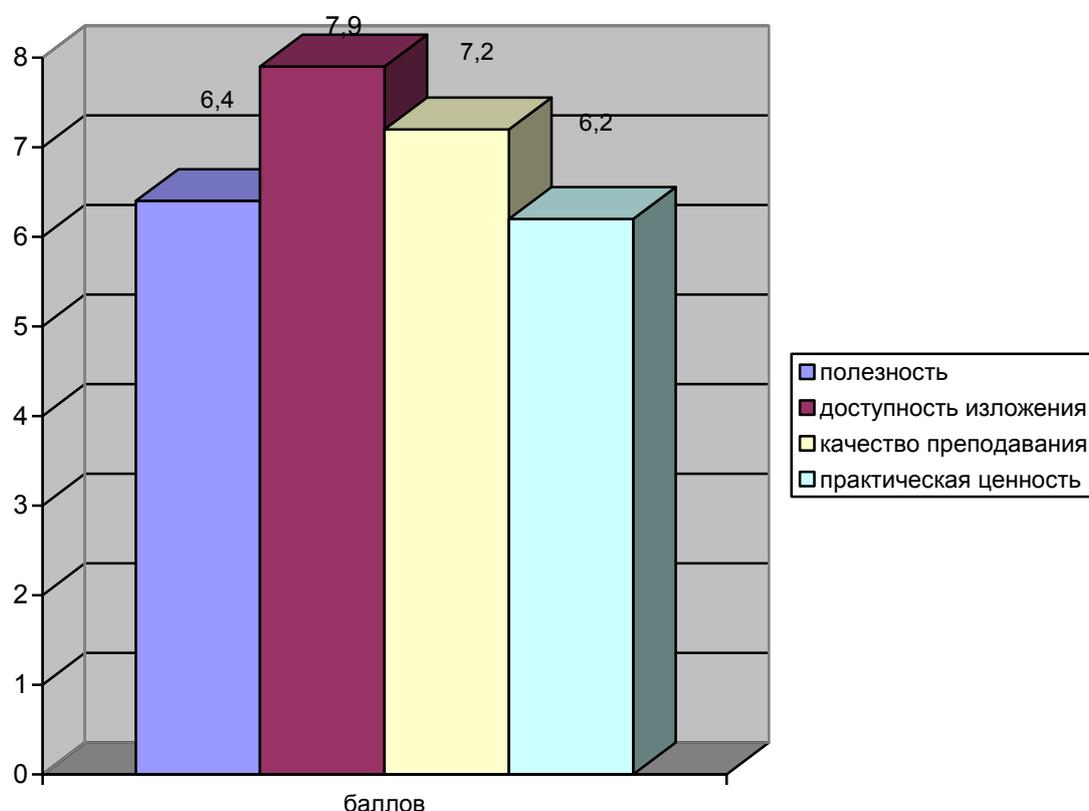


Рисунок 23 – Общее впечатления после повышения квалификации по 10-ти балльной шкале

Смогут использовать изученный материал в высокой степени в своей каждодневной работе только 14 сотрудников ОГКУ «Центр занятости населения города Томска и Томского района». О том, изученный материал слабо применим в работе, отметили 10 человек ( рисунок 24)

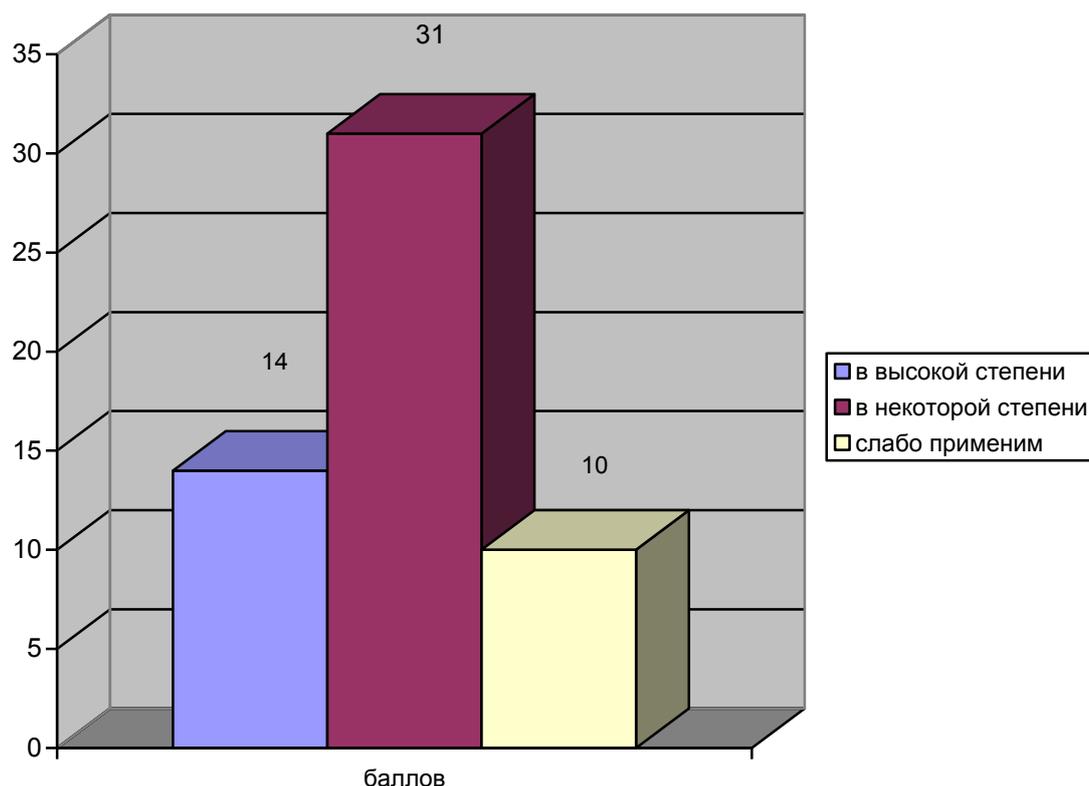


Рисунок 24 – Уровень использования материал каждодневной работе

Респондентами были отмечены предложенные темы для дальнейшего повышения квалификации, а также обозначены ряд собственных предложений:

- социальная политика и политика занятости – 23 человека
- управление персоналом – 4 человека
- работа с клиентами - 32 человека
- психологическая разгрузка – 16 человек
- повышение эффективности расходования бюджетных средств – 8 человек
- информационные технологии – 16 человек
- делопроизводство в электронном виде – 6 человек.

Нужно отметить, что некоторые темы были в перечне курсов повышения квалификации в 2017 году, но, тем не менее, респонденты вновь заострили внимание на них.

Отвечая на вопрос «Какие способы получения знаний для Вас наиболее интересны?» сотрудники ОГКУ «Центр занятости населения города Томска и Томского района» отметили, что наиболее приоритетным является получение учебных материалов, затем участие в семинарах и круглых столах. Важным является и такой способ как консультации с экспертами. Также несколько человек выделили интернет-обучение и лекции (рисунок 25)

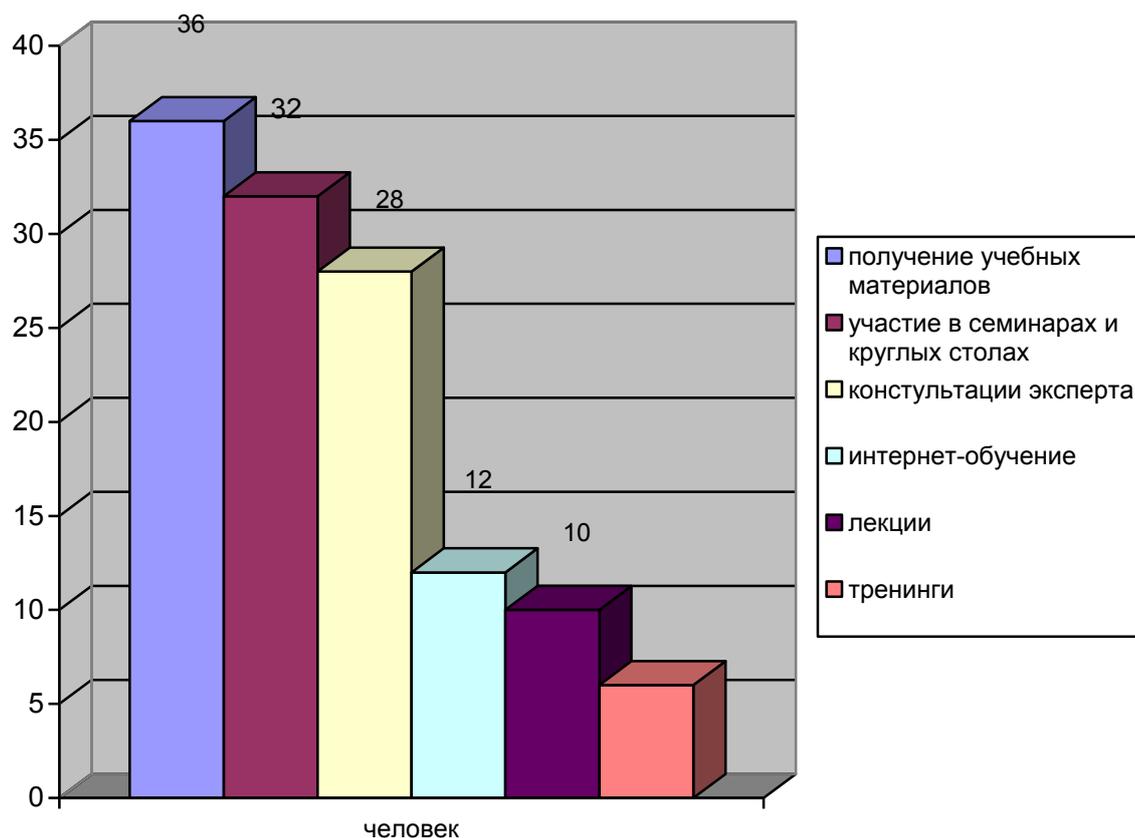


Рисунок 25 – Приоритетные способы получения знаний респондентами

На вопрос «Какую поддержку/информацию от преподавателей Вы хотели бы получить?» были получены такие ответы:

- практические советы по работы с нормативными документами – 32 человека
- лекции – 16 человек
- информацию, которую можно применить на практике – 14 человек
- приемы убеждения людей – 9 человек.
- воздержались от ответа – 12 человек.

Таким образом, эффективность повышения квалификации сотрудников ОГКУ «Центр занятости населения города Томска и Томского района» несколько выше среднего уровня – 69 % опрошенных. Сотрудники учреждения отмечают как положительные моменты, так и выделяют проблемы.

### **3 Направления совершенствования системы повышения квалификации в ОГКУ «Центр занятости населения города Томска и Томского района»**

#### **3.1 Преимущества и недостатки системы повышения квалификации сотрудников организации**

Недостатками в системе повышения квалификации сотрудников ОГКУ «Центр занятости населения города Томска и Томского района» являются:

- неполное соответствие программ обучения профессиональной подготовке сотрудников учреждения. Так, часть сотрудников отмечала, что изучала материал и обучалась навыкам, которыми уже владеют.

Такая ситуация возникает тогда, когда формируются учебные группы и не учитывается уровень образования и квалификация сотрудника. И достаточно часто бывает так, что на один курс повышения квалификации попадают опытные и новые сотрудники. Конечно, в этом тоже есть свои преимущества, но в целом уровень эффективности курса повышения квалификации снижается.

- преобладание теоретических вопросов над практическими. Так, пройдя обучение, сотрудники отмечают, что не приобрели новых практических навыков.

- не проводится анализ эффективности обучения со стороны руководства ОГКУ «Центр занятости населения города Томска и Томского района». Недостаточно высокий уровень эффективности (69 %) говорит о том, что специалисты занимающиеся повышением квалификации не анализируют свою работу и не корректируют ее в зависимости от пожеланий сотрудников учреждения.

Преимущества в системе повышения квалификации сотрудников ОГКУ «Центр занятости населения города Томска и Томского района» заключаются в том, что:

- повышение квалификации является приоритетным направлением в развитии персонала учреждения.

- сотрудники обязаны один раз в пять лет пройти курсы повышения квалификации;

- финансирование мероприятий по повышению квалификации осуществляется своевременно;

- при формировании направлений повышения квалификации учитывается специфика деятельности учреждения.

Таким образом, избежать формальности в обучении, неэффективного расходования средств, потраченных на обучение, времени сотрудников государственного учреждения помогут рекомендации по повышению эффективности повышения квалификации сотрудников.

### **3.2 Предложения по совершенствованию системы повышения квалификации в ОГКУ «Центр занятости населения города Томска и Томского района»**

Для решения отдельных проблем в организации обучения сотрудников ОГКУ «Центр занятости населения города Томска и Томского района», на наш взгляд, необходимо:

- 1) разработать систему оценки эффективности мероприятий по повышению квалификации;

- 2) организовать повышение квалификации по модульной системе (3–4 модуля);

- 3) при направлении на обучение применять дифференцированный подход с учетом результативности деятельности сотрудников и их потенциала (по результатам аттестации). Например, можно выделить три основные группы сотрудников:

- для наиболее успешных сотрудников (категория «превышает требования») повышение квалификации проводится в рамках работы с

кадровым резервом и предполагает развитие тех знаний, умений и навыков, которые необходимы на более высокой должности;

– для сотрудников, демонстрирующих стабильно высокий уровень эффективности профессиональной служебной деятельности (категория «удовлетворяет требованиям»), повышение квалификации должно быть направлено на развитие их потенциала, актуализацию имеющихся знаний, освоение новых навыков работы, более современных подходов к выполнению привычных операций;

– для низкоэффективных служащих (категории «минимально допустимый» и «неудовлетворительный») повышение квалификации производится с целью роста их профессиональной компетентности для соответствия требованиям замещаемой должности;

5) руководители подразделений нуждаются в более специализированной тематике курсов повышения квалификации, выходящей за возможности вузов Томской области;

6) направлять сотрудников на стажировку в регионы, внедрившие или внедряющие «лучшую практику»;

7) проводить анкетный опрос сотрудников для изучения потребностей в совершенствовании знаний, навыков и умений; выявлять их субъективные потребности в получении дополнительного профессионального образования.

## Заключение

Таким образом, под повышением квалификации персонала можно понимать обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности. Повышение квалификации работников в современных условиях становится неотъемлемой составляющей процесса управления организацией. Повышение квалификации персонала ведет организацию к росту прибыли, повышению конкурентоспособности, к развитию и расширению.

В настоящее время существует множество форм и методов повышения квалификации сотрудников организаций, но тем не менее их можно классифицировать по ряду признаков. Так, в зависимости от того, кто проводит программу повышения квалификации, выделяют внутреннее и внешнее повышение квалификации работников. В зависимости от характера связи с практической деятельностью выделяют повышение квалификации на рабочем месте и повышение квалификации вне рабочего места. В зависимости от степени организации процесса повышения квалификации выделяют организованное и неорганизованное повышение квалификации. В зависимости от содержания мероприятий по повышению квалификации выделяют повышение квалификации в профессиональной области, отработку поведения, проблемно-ориентированное повышение квалификации. В иностранных компаниях повышение квалификации сотрудников является неотъемлемой частью общей системы развития персонала. Накоплен значительный опыт выстраивания и организации обучения персонала, элементы которого могут быть использованы и в России.

В коллективе работает 120 человек. В ОГКУ «Центр занятости населения города Томска и Томского района» существует плановое и внеплановое повышение квалификации. Решение о внеплановом повышении квалификации сотрудника ОГКУ «Центр занятости населения города Томска и Томского

района» принимается по результатам проведения аттестации. Выявив количество сотрудников, которым необходимо повышение квалификации, руководство ОГКУ «Центр занятости населения города Томска и Томского района» формирует программу повышения квалификации. Плановая программа ежегодного повышения квалификации строится исходя из направлений деятельности учреждения. Каждый работник ОГКУ «Центр занятости населения города Томска и Томского района» один раз в пять лет должен пройти плановую профессиональную переподготовку или повышение квалификации. Организация профессиональной переподготовки и повышения квалификации осуществляется на основе государственного заказа.

Для оценки результативности мероприятий по повышению квалификации сотрудников была разработана анкета. В исследовании приняли участие 55 сотрудников ОГКУ «Центр занятости населения города Томска и Томского района», которые прошли повышение квалификации в 2015-2017 гг. В итоге было выявлено, что эффективность повышения квалификации сотрудников несколько выше среднего уровня – 69 % опрошенных. Недостатками в системе повышения квалификации сотрудников ОГКУ «Центр занятости населения города Томска и Томского района» являются: неполное соответствие программ обучения профессиональной подготовке сотрудников учреждения, преобладание теоретических вопросов над практическими, не проводится анализ эффективности обучения со стороны руководства ОГКУ «Центр занятости населения города Томска и Томского района». Преимущества в системе повышения квалификации сотрудников ОГКУ «Центр занятости населения города Томска и Томского района» заключаются в том, что: повышение квалификации является приоритетным направлением в развитии персонала учреждения, сотрудники обязаны один раз в пять лет пройти курсы повышения квалификации, финансирование мероприятий по повышению квалификации осуществляется своевременно; при формировании направлений повышения квалификации учитывается специфика деятельности учреждения.

Для решения отдельных проблем в организации обучения сотрудников ОГКУ «Центр занятости населения города Томска и Томского района», на наш взгляд, необходимо: разработать систему оценки эффективности мероприятий по повышению квалификации; организовать повышение квалификации по модульной системе (3–4 модуля); при направлении на обучение применять дифференцированный подход с учетом результативности деятельности сотрудников и их потенциала (по результатам аттестации).

## Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации: принята Всенародным голосованием 12 декабря 1993 года (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 21. 06 2014 № 11–ФКЗ) // Российская газета. -2009. - №7.
2. Аврамова Е.В. Изучение мотивации специалистов в повышении квалификации // Труды Санкт-Петербургского государственного института культуры. - 2015.- Т. 205.- С. 103-109.
3. Алиева П.Р. Зарубежный опыт организации переподготовки и повышения квалификации кадров //Актуальные проблемы социально-трудовых отношений. – Махачкала, 2016. - С. 49-53.
4. Бехтольд А.П. Сущность методов повышения квалификации персонала // Образование. Технология. Сервис. - 2015. - Т. 1. - № 1 (6). - С. 47-51.
5. Билалова И.Р. Проблемы обучения и повышения квалификации персонала на предприятии // Экономика и социум.- 2016. - № 5-1 (24). - С. 302-304.
6. Бобко Т.В. Компетентностный подход в системе повышения квалификации кадров предприятий // Актуальные проблемы экономики и управления в XXI веке. – М., 2016. - С. 224-229.
7. Богданова Ю.В., Товстошкур А.Ю. Повышение квалификации персонала как условие развития организации // Образование, наука, производство. – М., 2016.- С. 2267-2271.
8. Быков А.К. Активные и интерактивные методы и формы обучения в повышении квалификации специалистов организаций социального обслуживания // СОТИС - социальные технологии, исследования. - 2016.- № 2 (76). - С. 100-104.
9. Вартанян Э.Г. Повышение квалификации персонала на предприятии // Современные тенденции в научной деятельности.- М., 2017. - С. 85-88.
10. Вираг А.С., Боченкова А.С., Телкова К.И., Александров А.А. Повышение конкурентоспособности предприятия путем повышения квалификации

персонала //Наука и современность сборник материалов.- М., 2016. - С. 74-75.

11. Виштак Н.М., Штырова И.А., Грицюк С.Н. Методы и формы дистанционного обучения в дополнительном профессиональном образовании // Современные наукоемкие технологии. - 2016. - № 6-1.- С. 107-110.
12. Галимова А.Ш., Галяутдинова Г.Ф. Зарубежный опыт переподготовки и повышения квалификации персонала // Теория и практика современной науки.- 2016. - № 6-2 (12). - С. 511-514.
13. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. - М.: НОРМА – ИНФРА М., 2013. – 652 с.
14. Долгушина Т.Н., Юревич С.Н. Интенсификация процесса повышения квалификации специалистов за рубежом // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. - 2013. - № 1 (14).- С.72-75.
15. Иванова Т.Л. Современные подходы к управлению повышением квалификации работников на предприятии //Эффективные системы менеджмента: качество, инновации, устойчивое развитие / Под ред. И.И. Антоновой.- М., 2017. - С. 226-230.
16. Карпухин М.Ю. Современные способы и методы обучения и повышения квалификации // Молодежь и наука.- 2017. - № 3. - С. 76-79.
17. Кибанов А.Л. Управление персоналом организации. - М.: ИНФРА- М., 2015.- 587 с.
18. Кифа Л.Л., Крючкова И.В. К вопросу о тенденциях развития персонала // Азимут научных исследований: экономика и управление. - 2016. - Т. 5.- № 4 (17). - С. 175-177.
19. Клевец А., Кучкина Л. Вебинары: экспресс-метод повышения квалификации // Учет и контроль.- 2016. - № 6 (7). - С. 16-20.
20. Климова А.А., Резникова О.С. Обучение персонала как кадровая технология его развития // Современные технологии управления персоналом. - Симферополь, 2016. - С. 227-230.

21. Косолапова Г.В., Нуйкин А.В. Особенности реализации дополнительной профессиональной образовательной программы повышения квалификации //Иновационные подходы к решению технико-экономических проблем / гл. ред. И.Г. Игнатова.- М., 2016. - С. 107-112.
22. Кузьменко Н.И. Формирование образовательных программ повышения квалификации в деятельности современных предприятий // Тенденции развития науки и образования. - 2016. - № 20-2. - С. 26-28.
23. Максимова Е.И., Суховерхова И.Е., Пупкова Д.Ю. Виды и формы повышения квалификации персонала организации //Вопросы современной науки: новые достижения. -М., 2017. - С. 70-71.
24. Мальцева А.А. Формы и методы повышения квалификации управленческих кадров в промышленности: новый взгляд на проблему // Наука и образование: научное издание МГТУ им. Н.Э. Баумана. - 2016. - № 7. - С. 326-335.
25. Матвеева Н.С. Профессиональное развитие государственных служащих: опыт европейских стран и США // Научно- исследовательский финансовый институт. Финансовый журнал. - 2014. - № 4 (22).- С. 155-162
26. Махмудов С.Ф., Розанова Ж.Б. Обзор методов обучения и повышения квалификации персонала //Наука XXI века: актуальные вопросы, проблемы и перспективы/ Под общ. ред. А.И. Вострцова.- М., 2017. - С. 138-141
27. Молчанов Ю.Р., Суховерхова И.Е., Пупкова Д.Ю. Применение современных методов повышения квалификации в организации// Наука, образование, общество: тенденции и перспективы развития. – М., 2017.- С. 155-157.
28. Мурашова Н.А. Организация работы стажировочной площадки как одной из форм повышения квалификации // Конференциум АСОУ: сборник научных трудов и материалов научно-практических конференций. - 2015. - № 1. - С. 2850-2855.

29. Назаренко И.А. Профессиональное развитие кадров современного предприятия // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд.- 2016. - № 43.- С. 45-53.
30. Печура О.В., Султаншина А.А. Ключевые аспекты повышения квалификации персонала предприятия // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. - 2017. - № 4 (66). - С. 122-127.
31. Поноянова Т.А., Каштанова Е.В. Выбор приоритетных направлений повышения квалификации управленческого персонала // Новое поколение. - 2016. - № 10. - С. 300-307.
32. Прозорова Н.В., Поворина Е.В. Совершенствование системы повышения квалификации персонала организации // Материалы Ивановских чтений.- 2017.- № 4 (16). - С. 184-190.
33. Пушкина Я.М., Карибова Е.Д. Повышение квалификации и переподготовка кадров на предприятии// Научный альманах. - 2017.- № 1-1 (27). - С. 158-161.
34. Рыжкова О.В., Рюмкин О.М. Управление предприятием: современные подходы к построению внутрифирменного обучения персонала и повышению его квалификации в РФ // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. - 2016. - № 3 (13). - С. 19-23.
35. Савиных Г.П. Метод опосредованных оценок в системе повышения квалификации // Pedagogy & Psychology. Theory and practice.- 2017.- № 2 (10). - С. 53-56.
36. Саркисян А.Ш. Повышение квалификации как инструмент роста эффективности труда работников // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. - 2016. - № 46. - С. 250-258.
37. Семенов С.В., Романовская Е.В., Садкова Д.А. Повышение квалификации и уровня профессионализма персонала на предприятии // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. - 2017. - № 5-2 (44). - С. 134-136.

38. Соловьева Н.А., Басарукина А.А. Обучение на рабочем месте как метод повышения квалификации и переподготовки кадров // Инновационные технологии управления. – Нижний Новгород, 2015.- С. 151-154.
39. Солодова О.А. Внедрение коучинга в систему повышения квалификации муниципальных служащих // Достойный труд - основа стабильного общества. – М., 2015. - С. 179-183.
40. Стебеньева Т.В., Юрятина Н.Н. Модификация существующих форм и методов подготовки специалистов в рамках систем непрерывного профессионального обучения и повышения квалификации // Теоретические и прикладные аспекты современной науки.- 2015.- № 7-9. - С. 134-137.
41. Стебеньева Т.В., Юрятина Н.Н. Современные методы повышения квалификации персонала как составная часть системы поддержания конкурентоспособности продукции компании // APRIORI. Серия: Гуманитарные науки. - 2014. - № 2.- С. 30-35.
42. Степаненко К.Ю. Проблемы повышения квалификации персонала на предприятии и пути их решения // Державинские чтения. – М., 2017. - С. 289-295.
43. Сысолятин А.В. Значение повышения квалификации управленческого персонала в деятельности предприятия // Наука, техника и образование. - 2015. - № 7 (13). - С. 47-48.
44. Тихонова Т., Белоцерковец Е.А. Сущность и основы повышения квалификации на современных предприятиях // Теоретические и практические проблемы современной науки. – М., 2016. - С. 162-167.
45. Тузков И.С., Никонорова С.А. Анализ зарубежного опыта построения системы обучения и повышения квалификации персонала в условиях формирования экономики знаний // Российская экономика знаний: вклад региональных исследователей. – Кемерово, 2017. - С. 120-126.
46. Ухандеев Л.Ю. Методы обучения и повышения квалификации персонала // Проблемы Эффективного использования научного потенциала общества. – М., 2017. - С. 32-35.

47. Черепанов М.А. Повышение квалификации специалистов одна из стратегий организаций // Актуальные проблемы развития вертикальной интеграции системы образования, науки и бизнеса: экономические, правовые и социальные аспекты. – М., 2015.- С. 242-249.
48. Шакирзянова Л.Р. Процесс профессионального обучения и повышения квалификации сотрудников // Российская экономика в условиях современного кризиса: проблемы и пути выхода. – Казань, 2016. - С. 426-428.
49. Киянова М. Авторский бизнес-тренинг «Портфель директора» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.shag24.ru/class/72.html>

## **Приложение А - Анкета «Оценка эффективности обучения и определение направления обучения при повышении квалификации ОГКУ «Центр занятости населения города Томска и Томского района»**

Уважаемые коллеги!

Анкетирование проводится с целью выявления эффективности мероприятий по повышению квалификации сотрудников. Ваше мнение важно для дальнейшего совершенствования развития персонала нашей организации.

1. Какие знания и навыки Вам необходимы для более успешного выполнения служебных задач?

- углубление знаний по трудовому законодательству, практике применения закона о занятости населения

- приобретение организационно-распорядительных навыков

- знания экономического, юридического характера, социальной политики, политики занятости

- знание законодательства Российской Федерации, Томской области

- приобретение навыков владения информационными технологиями

- знание управления и психологии

- знание бухгалтерского учета и новых методов работы с программными продуктами

- знание и ведение делопроизводства

- знание психологии клиентов

- затрудняюсь ответить

- свой вариант ответа

2. Насколько курс повышения квалификации отвечал Вашим ожиданиям?

- слабо

- достаточно хорошо

- очень хорошо

- превосходно.

3. Что Вы ожидали, но не услышали на курсе повышения квалификации?

- тема курса раскрыта достаточно подробно

- не услышали информацию с точки зрения практических ситуаций, «хотелось бы услышать больше примеров из жизни»,

- затрудняюсь с ответом
- свой вариант ответа

4. Что бы Вы хотели изменить в системе повышения квалификации?

- больше практических занятий, больше разборов практических ситуаций,  
- внедрение в учебную программу интерактивных форм занятий (в форме «круглого стола» или вопрос- ответ, обсуждение практики малыми группами (4-6 человек) на заданную тему)

- ничего не хотел бы изменить
- сократить время курса до 1-2 дней
- добавить преподавателей-практиков
- свой вариант ответа

5. Опишите основные идеи, которые Вы будете использовать в своей работе:

- требования к этической стороне профессиональной деятельности, морально-этические аспекты

- новые приобретенные знания базовых программ компьютера, современные информационные технологии

- озвученные идеи уже используются в работе;
- добросовестное исполнение должностных обязанностей;
- психологические аспекты в отношении к работе ;
- свой вариант ответа

6. Хотели бы Вы в будущем участвовать курсах повышения квалификации?

- да
- нет
- затрудняюсь с ответом

ба Если в предыдущем вопросе Вы ответили нет, то почему:

- ваш вариант ответа

7. Оцените общее впечатление после повышения квалификации по 10-ти балльной шкале

Критерии	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Полезность										
Доступность изложения										
Качество преподавания										
Практическая ценность										

8. Сможете ли Вы использовать и применить изученный материал в своей повседневной работе:

- смогу использовать в высокой степени
- смогу использовать в некоторой степени
- изученный материал слабо применим в моей работе

9. Выделите необходимые и актуальные темы для дальнейшего повышения квалификации:

- социальная политика
- управление персоналом - 2 человека;
- государственное и муниципальное управление
- повышение эффективности расходования бюджетных средств
- психология
- интернет технологии
- ваши варианты ответов

10. Какие способы получения знаний для Вас наиболее интересны?

- получение учебных материалов
- Участие в семинарах, конференциях, круглых столах и т.д.
- Консультации с экспертами
- интернет-обучение
- лекции
- Другое (укажите, как именно):

11. Какую поддержку/информацию от преподавателей Вы хотели бы получить?

- практические советы по работе с документами

- развитие приемов межличностных отношений
- информацию, которую можно применить на практике, услышать примеры практического опыта, советы, решения по проблемным ситуациям, на что необходимо обратить внимание
- практики проведения определенных процедур
- ваш вариант ответа

12. Укажите свой возраст

- до 30 лет
- 30-50 лет
- старше 50 лет

13. В каких образовательных учреждениях Вы проходили курсы повышения квалификации

- ТПУ
- ТГПУ
- ТГУ
- иные образовательные учреждения ( укажите)